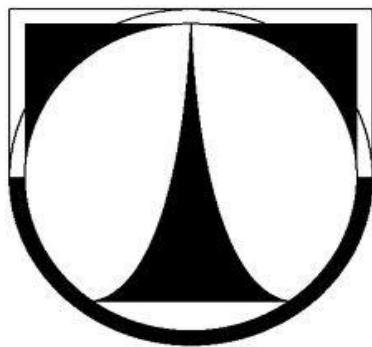


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Petra Černohorská**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Podnikání vybrané české společnosti se zahraniční účastí a specifika konceptu projektu pasivního domu**

### **Business Practices of a Selected Czech Company with Foreign Holding and the Specifics of the Passive House Project Concept**

DP-EF-KOB-2012-02

Bc. Petra Černohorská

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Kateřina Bártlová, Saint-Gobain Construction Products CZ a.s.

Počet stran: 92

Počet příloh: 01

Datum odevzdání: 02. 05. 2012

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinností informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 02. 05. 2012

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Demelovi z Katedry mezinárodního obchodu za jeho odborný dohled, podmětné připomínky a neocenitelné rady při zpracovávání mé diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala paní Ing. Kateřině Bártlové ze společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover za vřelé přijetí pozice mého konzultanta, za cenné informace a poskytnuté podklady potřebné pro vypracování práce. V neposlední řadě velmi děkuji mé rodině za finanční i psychickou podporu během mého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce pojednává o společnosti se zahraniční účastí, vhodné volbě marketingových nástrojů a úvodu do problematiky konceptu pasivního domu. Vstup zahraničního investora na nový trh je definován ze všech hledisek, tj. od vstupu nenáročného na zahraniční investice až po investičně náročný vstup. Pozornost je také věnována marketingové komunikaci, jejím druhům a volbě té nejvhodnější. V práci je analyzován a hodnocen současný stav společnosti Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover, její organizační uspořádání, činnosti různých oddělení a především úseku marketingu. Důležitou součástí textu je oblast věnovaná projektu pasivního domu, který společnost představila společně s architekty. V souvislosti s tím je vysvětlen pojem pasivní dům, jeho energetické a ekologické výhody či nevýhody zejména v počátečních investicích. Cílem praktické části je analyzovat projekt pasivního domu od společnosti Isover, navrhnout firmě možnost spolupráce s dalším subjektem a popsat budoucí vývoj této spolupráce.

## **Klíčová slova**

Vstup na mezinárodní trh

Marketingová komunikace

Krize

Stavebnictví

Pasivní dům

Projekt

## **Annotation**

This thesis is about a company with foreign holding, the correct way of choosing marketing tools and it is also a basic description of the concept of a passive house. A procedure for investors entering a new market is defined from all possible points of view. Starting with a procedure with simple, undemanding requirements, ending with a complex procedure with many challenging aspects regarding the foreign investment. The thesis also deals with different types of marketing communication and defines how to choose the best type. It also analyzes the current state of the company Saint-Gobain Construction Products a.s., Isover division - its organization structure, activities of their departments, especially Marketing departments.. Important part of the thesis focuses on the project of a passive house. This project was presented by the company together with a team of architects. The term "passive house" is explained along with its energy efficiency and reduced ecological footprint properties. The goal of the practical part of the thesis is to analyze the passive house project presented by Isover and also to suggest a cooperation option with another subject and describe the possible future progress of this cooperation.

## **Keywords**

Entry to international market

Marketing communications

Crisis

Building industry

Passive house

Project

## Obsah

<b>Seznam ilustrací.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam zkratk, značek a symbolů.....</b>	<b>15</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>16</b>
<b>1 Formy podnikání na mezinárodních trzích .....</b>	<b>18</b>
1.1 Vývozní a dovozní operace.....	18
1.1.1 Prostřednické vztahy.....	19
1.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji.....	19
1.1.3 Obchodní zastoupení .....	20
1.1.4 Komisionářská smlouva.....	21
1.1.5 Smlouva mandátní .....	22
1.1.6 Piggyback .....	22
1.1.7 Exportní aliance – sdružení výrobců.....	23
1.1.8 Přímý vývoz.....	23
1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice .....	23
1.2.1 Licenční obchody.....	24
1.2.2 Franchising.....	25
1.2.3 Smlouva o řízení .....	26
1.2.4 Zušlechťovací operace.....	26
1.2.5 Výrobní kooperace.....	26
1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	27
1.3.1 Akvizice.....	27
1.3.2 Fúze .....	27
1.3.3 Investice na zelené louce (greenfield) .....	28

1.3.4	<i>Joint venture</i> .....	28
1.3.5	<i>Strategické aliance</i> .....	28
<b>2</b>	<b>Marketingová podpora .....</b>	<b>29</b>
2.1	Reklama .....	29
2.1.1	<i>Cíle reklamy</i> .....	30
2.2	Public relations .....	31
2.2.1	<i>Pojem PR</i> .....	31
2.2.2	<i>Cíle PR</i> .....	32
2.3	Sponzoring .....	33
2.3.1	<i>Pojem sponzoring</i> .....	33
2.3.2	<i>Cíle sponzoringu</i> .....	33
2.4	Podpora prodeje .....	34
2.4.1	<i>Cíle a cílové skupiny podpory prodeje</i> .....	34
2.5	Přímý marketing .....	35
2.5.1	<i>Přímý marketing jako komunikační strategie</i> .....	35
2.6	Výstavy a veletrhy .....	36
2.6.1	<i>Cíl účasti na veletrhu</i> .....	37
2.7	Osobní prodej.....	37
2.8	Internetová komunikace.....	38
<b>3</b>	<b>Podnikání ve stavebnictví .....</b>	<b>41</b>
3.1	Základní pojmy .....	41
3.2	Druhy stavebních zakázek .....	42
3.2.1	<i>Veřejné zakázky</i> .....	42
3.3	Aktuální situace v podnikání ve stavebnictví .....	44
3.3.1	<i>Vývoj odvětví stavebnictví v Evropě</i> .....	44
3.3.2	<i>Svaz podnikatelů ve stavebnictví a jeho role</i> .....	45



3.3.3	<i>Aktuální analýzy a prognózy v ČR.....</i>	45
3.3.4	<i>Krise a stavebnictví .....</i>	48
3.3.5	<i>Výhled do budoucna .....</i>	51
<b>4</b>	<b>Podnikání společnosti Saint-Gobain.....</b>	<b>53</b>
4.1	Historie a vývoj společnosti Saint-Gobain .....	53
4.2	Společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover.....	55
4.2.1	<i>SWOT analýza společnosti Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover .....</i>	57
4.3	Organizační struktura společnosti.....	58
4.3.1	<i>Organizační struktura společnosti Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover.....</i>	60
4.3.2	<i>Oddělení společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover .....</i>	61
4.3.3	<i>Marketingové oddělení společnosti .....</i>	62
4.4	Koncept pasivního domu .....	65
4.4.1	<i>Koncept pasivního domu a jeho současný vývoj v Evropě .....</i>	68
<b>5</b>	<b>Analýza projektu pasivního domu.....</b>	<b>70</b>
5.1	Projekt pasivního domu .....	70
5.1.1	<i>Přínosy projektu pro zúčastněné strany .....</i>	72
5.1.2	<i>Analýza projektu pro společnost Isover.....</i>	73
5.1.3	<i>Návrh budoucí spolupráce pro společnost Isover .....</i>	76
5.2	Trendy v oblasti pasivních domů.....	77
5.2.1	<i>Směrnice o energetické náročnosti.....</i>	77
5.2.2	<i>Certifikát energetické náročnosti .....</i>	79
5.2.3	<i>Program Zelená úsporám.....</i>	79
5.3	Výzvy a příležitosti stavebních firem .....	82

<b>Závěr.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>90</b>

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Formy podnikání na mezinárodních trzích.....	18
Obr. 2: Investice do reklamy dle mediatypů v roce 2010.....	40
Obr. 3: Vývoj stavební produkce v roce 2008.....	46
Obr. 4: Dopady na zaměstnanost ve stavebnictví.....	47
Obr. 5: Růst objemu úvěrů a průměrné úrokové míry.....	49
Obr. 6: Index stavební produkce – mezinárodní porovnání .....	52
Obr. 7: Porovnání tržeb společnosti Saint-Gobain s konkurencí.....	54
Obr. 8: Porovnání počtu zaměstnanců společnosti s konkurencí v roce 2010 .....	55
Obr. 9: Objem prodeje izolací společnosti Isover a konkurence v roce 2011 .....	56
Obr. 10: SWOT analýza společnosti ISOVER.....	58
Obr. 11: Organizační struktura společnosti ISOVER.....	61
Obr. 12: Potřeby tepla na vytápění dle typu domu .....	66
Obr. 13: Hodnocení povědomí veřejnosti o pasivních domech .....	73
Obr. 14: Hodnocení ceny projektu veřejností.....	74
Obr. 15: Vývoj VH společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. v období 2006-2011 .....	75

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Výhody a nevýhody použití reklamy .....	30
Tab. 2: Přehled vítězů mezinárodní studentské soutěže r. 2009-2011 .....	65
Tab. 3: Členění programu Zelená úsporám .....	80

## **Seznam zkratek, značek a symbolů**

ASM – Area Sales Manager

ASM I – oblast Čechy, část 1

ASM II – oblast Čechy, část 2

ASM III – Morava + Vysočina

ČVUT – České vysoké učení technické v Praze

EPS – expandovaný polystyren

EU – Evropská unie

FO - Fyzická osoba

GW – glasswool, skleněná vata

HR – oddělení lidských zdrojů

IBF – Mezinárodní stavební veletrh

kWh – kilowatthodina

NERV – Národní ekonomická rada vlády

PHPP – Passivhaus Projektierung Paket (Projektový balík pro pasivní domy)

PJ – petajoule, násobek joulu

PR – oddělení vztahů s veřejností

SPS - Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR

SW – stonewool, čedičová vata

TI – technické izolace

ÚRS – Ústav racionalizace ve stavebnictví

VH – výsledek hospodaření

## Úvod

Již před více než dvěma tisíci lety pronesl řecký filosof Diogenes neotřesitelnou pravdu: „Můj dům, můj hrad“. Mít střechu nad hlavou je stejně tak důležité jako mít co jíst. Potřeba vlastního bydlení je lidem vlastní již od samého vzniku jejich života. Jak se lidstvo vyvíjí, vyvíjejí se i technologie staveb, ekonomie či výrobní faktory. Není náhodou, že poslední velká finanční krize byla způsobena díky nerovnostem ve stavebnictví a lidské finanční ngramotnosti. Paradoxně v hypotéční krizi lidé přicházeli právě o bydlení kvůli svému způsobu života. Jak již známe z historických zkušeností, z každé krize vede cesta. Cesta, která lidstvo posune zase o krok ve vývoji vpřed. Bude to cesta plná nových postupů, nápadů, efektivit, ekonomičnosti a vzdělání.

Cílem práce je vymezit podnikání společnosti s bohatou tradicí a velmi dobrým jménem, její vývoj, vstup zahraničního investora do společnosti, jejich organizování činnosti a především činnost marketingovou. Zároveň, z oblasti marketingu posléze podrobněji rozebrat koncept pasivního domu. Jedná se o projekt, na kterém se podnik podílí spolu s architekty. Myslím, si, že v této době jsou pasivní domy, které jsou energeticky a tím i ekonomicky velmi úsporné, dobrou inspirací pro každého potenciálního stavitele či stavební společnost. V neposlední řadě bude zmíněn i ekologický význam pasivních domů.

Cíle bude dosaženo na základě analýzy konceptu pasivního domu a posouzení vývoje v sektoru stavebnictví. Nezanedbatelnou roli v tomto oboru sehrála v posledních letech i finanční krize, jejíž dopady popíši na základě konzultací s odborníky a experty na tuto problematiku, jejichž poznatky a zkušenosti jsou velice cenným zdrojem informací.

Východiskem pro diplomovou práci jsou dostupné publikace na téma mezinárodních operací, marketingové komunikace či články týkající se pasivních domů a finanční krize. Jelikož se v případě pasivních domů a finanční krize jedná o poměrně čerstvou problematiku, byly na tato témata použity převážně internetové zdroje. Dalším pilířem mé práce jsou zdroje společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover, a v neposlední řadě také konzultace s odborníky v oboru.

Vzhledem k tomu, že společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover prošla v poslední dekádě velkou změnou v podobě převzetí podniku významnou francouzskou společností Saint-Gobain, bude první kapitola věnována definování vstupu na zahraniční trh investorem.

Druhá, taktéž teoretická kapitola, bude zaměřena na marketingovou činnost, kterou společnost může provozovat. A jelikož společnost Saint-Gobain Construction Products CZ, Divize Isover je poháněna ambicí stát se nejlepší ve svém oboru, na marketingu a dobrém jménu společnosti si velmi zakládá. Konečně proto také zapracovala do své marketingové a obchodní tváře koncept pasivního domu.

V dalších kapitolách bude představena společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover. Nejprve se budu věnovat vývoji a zajímavostem francouzské společnosti Saint-Gobain. Její vznik se datuje až do doby Ludvíka XIV. Původním cílem založení této manufaktury byla výroba skla pro zrcadlový sál na zámku ve Versailles. Dále plynule přejdu k popisu společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover, zmíním silné a slabé stránky společnosti ve vztahu k příležitostem a hrozbám, popíši fungování jednotlivých oddělení společnosti, přičemž nejvíce se zaměřím na marketingové oddělení a jeho aktivity. Ve čtvrté kapitole bude představen koncept pasivního domu, jeho přínosy i nedostatky a budou zde prezentovány základní informace spojené s touto problematikou.

Poslední kapitola je vyhrazena na analýzu celého konceptu. Budou zde zhodnoceny důsledky a podnikatelské přínosy této spolupráce jak z pohledu společnosti, architektů, tak i z pohledu konečných zákazníků. Zanalyzován bude také možný budoucí vývoj stavebnictví a význam a budoucnost pasivních staveb.

# 1 Formy podnikání na mezinárodních trzích

Tato kapitola je zaměřena na klíčové rozhodnutí podniku, tj. jakým způsobem vstoupí na zahraniční trh. Rozhodnutí o konkrétní strategii závisí na mnoha faktorech, ze kterých je zejména potřeba zmínit investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, finanční prostředky, které má společnost k dispozici, rizikovost, která se stát od státu liší a s tím související potenciál cílového trhu či konkurenceschopnost podniku. Možností vstupu na mezinárodní trh je hned několik a lze je rozdělit do skupin od nejméně kapitálově náročných až po kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Vývozní a dovozní operace	Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	Kapitálové vstupy na zahraniční trhy
<ul style="list-style-type: none"><li>- Prostřednické vztahy</li><li>- Smlouvy o výhradním prodeji</li><li>- Obchodní zastoupení</li><li>- Komisionářská smlouva</li><li>- Mandátní smlouva</li><li>- Piggyback</li><li>- Exportní aliance</li><li>- Přímý vývoz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Licenční dohody</li><li>- Franchising</li><li>- Smlouva o řízení</li><li>- Zušlechťovací operace</li><li>- Výrobní kooperace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Akvizice</li><li>- Fúze</li><li>- Investice na zelené louce</li><li>- Joint venture</li><li>- Strategické aliance</li></ul>

*Obr. 1: Formy podnikání na mezinárodních trzích*

Zdroj: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2009, vlastní tvorba

## 1.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou pravděpodobně nejjednodušší a zároveň tradiční formou vstupu na zahraniční trh, vzhledem k jejich investiční nenáročnosti. I přesto zde existují náklady, které bychom neměli opomíjet. Pokud chce být společnost na zahraničním trhu úspěšná, musí investovat peněžní prostředky do průzkumu tamního trhu, adaptovat svoje výrobky, zvolit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě se zaměřit na marketingovou komunikaci se zákazníkem. Obchodní operace jsou uskutečňovány na



základě smluvních vztahů s obchodními partnery, kterými jsou: prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři atd.

### **1.1.1 Prostřednické vztahy**

Prostředník je charakterizován jako subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a který podniká na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším článkům a odměnou za jejich práci je jím tzv. cenová marže, rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.<sup>1</sup> Výhodou využití prostředníka jsou nižší náklady, eliminace rizika, které plyne z neznámého trhu či vývoz na trh, který by bylo velmi těžké zpracovávat samostatně. Proto je tato forma vstupu na trh vyhledávána malými a středními podniky. Hlavní nevýhodou je ztráta kontaktu s cílovým zákazníkem a možnost poškození dobrého jména výrobků, pokud by byl nevhodně zvolený prostředník.

### **1.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji**

Smlouva o výhradním prodeji je speciální variantou vstupu na trh přes prostředníka. Touto smlouvou se dodavatel zavazuje, že určené zboží bude prodávat pouze jedinému subjektu tj. odběrateli. Odběratel se stává výhradním prodejcem a tudíž jediným subjektem, který má právo dovážet určené zboží na trh.

Smlouva o výhradním prodeji musí mít vždy písemnou formu. Rámcová smlouva musí obsahovat vyhrazenou oblast a druh zboží. Ostatní závazky plynoucí ze vzájemného obchodu tj. cena, dodací podmínky, dodací lhůta, platební podmínky, atd. jsou uvedeny v jednotlivých kupních smlouvách. Výhodou této formy vstupu jsou poměrně malé náklady, snížení rizika, popř. vstup na méně přístupné trhy. Většina smluv o výhradním prodeji obsahuje také doložku o minimálním odběru zboží výhradním prodejcem. Odběratel (výhradní prodejce) se tak musí velmi snažit, aby dosáhl svým závazkům a dodavatel si tak částečně eliminuje riziko výběru špatného prodejce. Další výhodou pro

---

<sup>1</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.75. ISBN 978-80-2986-2.

dodavatele je bezesporu stálý dohled nad prodejem zboží. Dodavatel může u této formy na daném trhu provádět výzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku, pokud toto bylo smluvně ujednáno s odběratelem. Nevýhody jsou obdobné jako u prostředníka především ztráta bezprostředního kontaktu s trhem, riziko volby nevhodného výhradního prodejce, riziko rozporu se zákonodárstvím některých zemí, především s antimonopolními úřady tamější země, v případě, že riziko nebylo smluvně přeneseno na odběratele.

### 1.1.3 Obchodní zastoupení

Obchodní zastoupení je v oblasti mezinárodního obchodu velmi časté. Jak uvádí Machková: „*Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost vedoucí k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet.*”<sup>2</sup>

Před uzavřením smlouvy o obchodním zastoupení je důležité zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit jeho pravomoce a ověřit si jeho dobré jméno na daném trhu. Nárok na odměnu vzniká zástupci za realizaci zprostředkované smlouvy. Pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, jedná se o nevýhradní zastoupení. Dodavateli nevýhradní zastoupení dovoluje využívat služby i jiných zástupců. Zároveň pak obchodní zástupce může v tomto režimu zastupovat i jiné osoby než je dodavatel. Zvláštním typem obchodního zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. V tomto případě je zastoupený povinen na daném území a pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce je povinen zastupovat pouze zastoupeného.

---

<sup>2</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 65. ISBN 978-80-2986-2.

### 1.1.4 Komisionářská smlouva

Jak uvádí obchodní zákoník: „*Smlouvou komisionářskou se zavazuje komisionář, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu.*”<sup>3</sup>

Komisionářská smlouva musí mít dle zákona písemnou formu. Po zařizení předem dohodnuté obchodní záležitosti musí komisionář bez zbytečného odkladu předat práva komitentovi a vydat mu vše, co získal. Odměnou komisionáři je tzv. komise. Zároveň s úplatou je komitent povinen zaplatit náklady spojené s daným závazkem. Ve většině případů komisionář neručí za splnění závazků. Může ale nastat případ, je-li uveden písemně ve smlouvě, že komisionář odpovídá za splnění závazku třetí osobou, jak uvádí Machková et al.: „*Jestliže však osoba, se kterou komisionář uzavřel smlouvu při zařizování záležitostí, poruší své závazky, je komisionář povinen na účet komitenta splnění těchto závazků vymáhat, nebo – jestliže s tím komitent souhlasí – postoupit mu pohledávky odpovídající těmto závazkům. V případě, že komisionář ruší za splnění závazků, má nárok na deledere.*”<sup>4</sup>

Mezi nejdůležitější povinnosti komisionáře patří odborné vystupování dle pokynů komitenta, informovat komitenta o vše důležitých postupech a podat zprávu o výsledku provedené činnosti. Povinnosti komitenta je zaplatit komisionáři za obchodní záležitost dohodnutou odměnu. Výhodou vztahu na této bázi je možnost kontroly nad cenami, využití dobrého jména komisionáře, jeho distribučních cest a kontaktů. Nevýhodou je samostatnost komisionáře a nevytváření vlastní image na daném zahraničním trhu.

---

<sup>3</sup> Česko. *Obchodní zákoník a další zákony*. Zákon č. 513/1991 Sb. Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích. Díl XI: Smlouva komisionářská § 577-590. Praha: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-888-1.

<sup>4</sup> MACHKOVÁ, H. et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 19. ISBN 978-80-247-1590-2.

### 1.1.5 Smlouva mandátní

Jak říká obchodní zákoník: „*Mandátní smlouvou se zavazuje mandatář, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu úplatu.*”<sup>5</sup>

Mandant musí vystavit mandatáři plnou moc, jestliže je potřeba k zařizení záležitosti uskutečnění právních úkonů jménem mandanta. Povinností mandatáře je jednat s odbornou péčí, postupovat dle pokynů mandanta a předat mu bezodkladně podklady, které za něho při vyřizování obchodní záležitosti převzal. Mandant je povinen předat mandatáři všechny potřebné informace a věci spojené s danou záležitostí. Pakliže je to třeba, je povinen mandatáři vystavit plnou moc. Mandatáři z dané činnosti vyplývá nárok na odměnu a to, i když jeho činnost nepřinesla očekávaný výsledek.

### 1.1.6 Piggyback

Podstata piggybacku je založena na spolupráci firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Důležitou roli zde má velká nadnárodní firma s dobrým goodwillem, která nabízí své distribuční cesty malých společnostem.

Výhodou pro známou společnost je především rozšíření portfolia svých výrobků, což se odrazí na zvýšení konkurenceschopnosti a samozřejmě úplata, kterou za poskytnutí svých distribučních cest dostane od malých společností. Výhodou pro malé podniky je proniknutí na pro ně jinak nedostupný trh a využívání dobrého jména a zkušeností velké společnosti. Malé společnosti se tak mohou dostat i na trhy, kde by např. z důvodu obchodněpolitických podmínek nemohli být přítomni.

---

<sup>5</sup> Česko. *Obchodní zákoník a další zákony*. Zákon č. 513/1991 Sb. Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích. Díl X: Smlouva mandátní §566-576. Praha: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-888-1.

### **1.1.7 Exportní aliance – sdružení výrobců**

Exportní aliancí se rozumí skupina tří a více malých či středních podniků, které sami o sobě nemají dostatečné finanční zdroje ani zkušenosti a přesto chtějí vyvážet na zahraniční trhy. To je motivuje k založení sdružení výrobců. Hlavním rysem seskupení těchto firem je stejný obor podnikání a výrobní program, které se navzájem doplňují. Tyto společnosti mají spolu uzavřenou dohodu o spolupráci. Exportní aliance obvykle zastupuje své členy na zahraničních trzích. Výhodou sdružení je snížení exportních rizik, úspora nákladů, lepší image a tím i možnost vyjednávání výhodnější cen.

### **1.1.8 Přímý vývoz**

Přímý export se nejčastěji vyskytuje při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Tato forma vstupu na zahraniční trh je spojena s dokonalou znalostí cílového trhu, technické i obchodní problematiky. S těmito výrobky jsou spojeny odborné služby, a proto je přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Výhodou přímého vývozu je kontrola nad cenami, výrobkem a možnost vytvoření vlastní marketingové strategie. Působí také pozitivně na obchodní vztahy s odběratelem či konečným zákazníkem v cílové zemi. Nevýhody můžeme shledat ve vysokém riziku, které exportér přebírá, a nákladech, které musí vynaložit.

## **1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice**

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívá podnik v případě, kdy nechce na daném trhu investovat, ale přesto chce zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb jiným způsobem než vývozními operacemi. Daný výrobek se na zahraničním trhu objevuje pod svojí značkou. Jedná se například o licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, při spolupráci ve výrobě může podnik zvolit zušlechťovací

operace či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje se mohou firmy sdružit ve formě společného výzkumu a vývoje či výzkumu na zakázku.<sup>6</sup>

### 1.2.1 Licenční obchody

Licence (z lat. *licere*, svolovat) znamená povolení k činnosti, které je právní formou výhradně přiznáno držiteli licence. Licenční obchody jsou často používanou formou vstupu na zahraniční trh. Podnik vstoupí na daný trh prostřednictvím licence, která může mít podobu práva k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení. V tomto vztahu vystupuje poskytovatel licence a nabyvatel. Poskytovatel a zároveň majitel licence uděluje nabyvateli právo a nabyvatel ho přijímá.

Jak uvádí obchodní zákoník: „*Licenční smlouvou k předmětům průmyslového vlastnictví opravňuje poskytovatel nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytování určité úplaty nebo jiné majetkové hodnoty. Smlouva vyžaduje písemnou formu.*”<sup>7</sup>

Nejčastěji zvažuje společnost prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví v případě, kdy sama nemá možnost zavést výrobu nebo jen v omezeném rozsahu, či existují-li obchodněpolitické nebo jiné bariéry, které znemožňují přímý vývoz na dané území.

Pro nabyvatele jsou důvody koupě licence obdobné. Podnik nemusí mít dostatečné finanční prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje, nebo je patentová ochrana tak dokonalá, že nelze vytvořit vlastní řešení, apod.

Nevýhodou pro poskytovatele licence je tvorba budoucího konkurenta. Licence je ve většině případů omezena časem a tudíž po jejím ukončení může nabyvatel používat získané zkušenosti a informace. Poskytovatel také prakticky ztrácí kontrolu nad prodeji výrobků

---

<sup>6</sup> MACHKOVÁ, H. et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 21. ISBN 978-80-247-1590-2.

<sup>7</sup> Česko. *Obchodní zákoník a další zákony*. Zákon č. 513/1991 Sb. Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích. Díl VI: Licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví §508-515. Praha: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-888-1.

vyráběných v licenci a jeho příjmy jsou tak závislé pouze na nabyvateli. Pokud by se nabyvatel neosvědčil, mohl by poskytovateli nepřímo poškodit dobré jméno.

Zvláštní formou licence je tzv. výlučná licence. V tomto případě se poskytovatel zavazuje, že pro dané území neposkytne licenci na daný výrobky žádnému jinému výrobcí a že ji na daném trhu nebude používat ani on sám. Poskytovatel licence se však může setkat s tím, že v některých státech může být výlučná licence neplatná, jelikož omezuje soutěž konkurenčních firem.

### **1.2.2 Franchising**

Franchising je smluvní vztah mezi poskytovatelem své obchodní značky franšizérem a franšizantem tedy nabyvatelem franšízy. Poskytovatel se zavazuje nabyvateli franšízy, že mu za smluvně stanovenou úplatu poskytne know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Nabyvatel franšízy se zavazuje dodržovat obchodní politiku franšizéra.

Na rozdíl od licence je franchising těsnější vztah mezi poskytovatelem a nabyvatelem vzhledem k dodržování jednotné obchodní politiky a kontroly ze strany poskytovatele. Cílem franšízy je předání známého a osvědčeného konceptu podnikání. Nabyvatel tak může využívat dobrého jména společnosti, jeho silné značky a osvědčené marketingové strategie. Odměnou poskytovateli je tzv. franchise fee, ve kterém je zahrnuta cena za know-how, technická pomoc a zaškolení personálu. Dále je pak nabyvatel franšízy povinen platit smluvně stanovené poplatky po celou dobu existence smluvního vztahu.

Výhodnost pro obě strany je důvodem, proč stále roste obliba franchisingu ve světě. Pro malé firmy představuje omezení rizik, nižší náklady a i přes striktní dodržování obchodní politiky určené franšizérem zůstává majitelem vlastního provozu.

### 1.2.3 Smlouva o řízení

Smlouvou o řízení rozumíme poskytnutí špičkových manažerů a řídicích znalostí. Tento smluvní typ používají firmy z vyspělých průmyslových zemí. Jedná se o časově omezenou nabídku špičkových manažerů, kteří jsou dosazeni do vedení nových či špatně prosperujících společností s cílem nastavit osvědčený koncept chodu podniku. Odměnou pro poskytovatele je procento z obrátu, podíl na zisku či možnost získání akcií společnosti.

### 1.2.4 Zušlechťovací operace

Pod pojmem zušlechťovací operace rozumí zpracování nebo přepracování výrobků do vyššího stupně finality, event. do konečné podoby hotového výrobku. Z právního hlediska je zušlechťovací operace posuzována jako smlouva o dílo.<sup>8</sup>

Hlavní důvod, proč se podnik rozhodne pro tuto formu vstupu na trh, mohou být nižší náklady na přepracování v zahraničí, např. v podobně nižších mezd. Zušlechťovací operace mohou být aktivní nebo pasivní. Příkladem aktivní formy zušlechťovací operace je případ, kdy zahraniční firma dodá českému podniku materiál či výrobek k zušlechtění. Při pasivním zušlechtění je situace obrácená a český podnik dodává do jiné země svůj materiál nebo výrobek k zušlechtění a následně ho přiveze zpět do České republiky.

### 1.2.5 Výrobní kooperace

Tato forma vstupu na zahraniční trh je specifická v tom, že se výrobní program rozdělí mezi výrobce z různých zemí. Finální výrobek je posléze dokončen jedním nebo oběma výrobci. Kooperace mezi podniky může být kromě výroby zaměřena i na výzkum a vývoj, popř. poskytování různých služeb. Mezinárodní kooperace umožňuje vyrábět na trhu, kde je daná část procesu levnější. To způsobuje nižší náklady, které se odráží v přijatelnější ceně a zvýšení konkurenceschopnosti podniků sdružujících se v této formě kooperace.

---

<sup>8</sup> MACHKOVÁ, H. et al. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 29. ISBN 978-80-247-1590-2.



## **1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy na trh jsou finančně nejnáročnější formou vstupu společnosti na zahraniční trh, proto jsou nejčastěji využívány velkými podniky. Velké společnosti se snaží dostat na zahraniční trh pomocí přímé zahraniční investice, která může mít podobu akvizice, fúze, investice na zelené louce, joint venture či strategické aliance. Hlavní důvod je založení, získání nebo rozšíření vztahů mezi investorem a podnikem v cílové zemi. Investoři v tomto případě ovlivňují ekonomiku celého státu. Přinášejí do země kapitál, pracovní příležitosti, nové technologie, technické i manažerské know-how. Většina států proto podporuje vstup těchto společností do země a láká je k založení či převzetí společnosti na jejich území formou investičních pobídek. Ty jsou investorovi nabízeny formou daňových úlev, celních úlev, finanční podpory formou dotací a podpory na místní úrovni.

### **1.3.1 Akvizice**

Pojem akvizice je spojován především s převzetím fungující společnosti nebo jeho části. Zahraniční společnost může domácí podnik převzít s dvojím úmyslem. První formou je tzv. přátelské převzetí. Cílem přátelského převzetí je vstup na daný trh, posílení značky a pozice firmy na trhu. Druhou formou je tzv. nepřátelské převzetí. V tomto případě zahraniční společnost koupí domácí podnik s cílem likvidace konkurence na daném trhu.

### **1.3.2 Fúze**

Fúze může proběhnout formou sloučení nebo splynutí. Sloučením dochází k zániku stávající společnosti bez likvidace. Aktiva a pasiva zaniklé společnosti přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím stávající společnosti obě zanikají a vzniká společnost nová.

V mezinárodním podnikání existují tři základní druhy fúzí tj. horizontální, vertikální a konglomerátní.

### **1.3.3 Investice na zelené louce (greenfield)**

Investicí na zelené louce se rozumí založení a postavení zcela nového podniku na území daného státu. Výhody investic na zelené louce jsou na straně investora i státu. Projeví se především ve formě investičních pobídek ze strany státu a nabídky nových pracovních míst ze strany investora.

### **1.3.4 Joint venture**

Joint venture neboli společné podnikání je charakterizováno jako spojení dvou či více společností do společného vlastnictví. Cílem joint venture je realizace společných plánů, podílení se na zisku, společné podstupování rizik a krytí případných ztrát. Výhodou společného podnikání je především v zužitkování kontaktů a informací místního partnera, rychlejším vstupu na zahraniční trh a snížení rizika.

### **1.3.5 Strategické aliance**

Na rozdíl od společného podnikání jsou zde partnery kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. Původně se pojem strategická aliance začal používat v odvětví s vědecko-technologickým pokrokem, ale v dnešní době se takto sdružují i společnosti zabývající se spotřebním zbožím. Strategické aliance uzavřené mezi společnostmi mohou být bez kapitálových vazeb, ale v některých projektech mohou být i s kapitálovou spoluúčastí.

## **2 Marketingová podpora**

Aby se společnosti dařilo nejen na zahraničních, ale i na domácích trzích, musí si zvolit vhodnou marketingovou strategii, pomocí které bude komunikovat se svými obchodními partnery a zákazníky. Každá společnost se snaží dostat do podvědomí veřejnosti. Její důvody jsou velmi prosté. Jedná se především o nejsilnější motiv, kterým je zisk. Dobrá marketingová komunikace dokáže upoutat pozornost zákazníka a motivovat jej k nákupu. To zvyšuje poptávku po daném výrobku, která se samozřejmě odráží na zvýšeném objemu výroby a následně na zisku společnosti. Dále je třeba zmínit potřebu zviditelnit se na daném trhu, či jen podpořit své již dobré jméno. Reakci zákazníka na propagaci daného výrobku ovlivňuje velké množství faktorů. Důležité je zmínit vlastnosti výrobku, zájem o daný druh zboží, sociální a emocionální aspekty. Většina velkých společností má své marketingové oddělení, které se touto problematikou zabývá, v menších firmách se o tuto činnost často stará sám majitel firmy.

Následující kapitoly jsou zaměřeny na druhy marketingové komunikace tj. na možnosti jak prezentovat nejen své výrobky, ale i celou společnost. Typy marketingové komunikace jsou reklama, PR, sponzoring, podpora prodeje, přímý marketing, výstavy a veletrhy, osobní prodej a zatím nejnovější způsob představení společnosti či výrobků tzv. internetová komunikace. Vhodný výběr marketingové komunikace se liší v každém odvětví a důležitou roli hrají i finanční možnosti společnosti. Nicméně pro každou společnost je tento výběr velmi zásadní, a proto je důležité jej dopředu promyslet. Negativní dopad špatně zvolené komunikace se zákazníkem se může projevit určitým znechucením či záměnou ve vztahu ke značce.

### **2.1 Reklama**

Reklama je nejviditelnějším nástrojem marketingové komunikace. Reklama slouží k přesvědčování zákazníků ke koupi výrobku, služeb či nápadu. Největší výhodou reklamy je její plošnost, jelikož je schopna pokrýt celou škálu zákazníků. Reklama je všeobecně nejpoužívanějším nástrojem marketingové komunikace. Její nevýhodou je malá

segmentace cílových skupin, což se projevuje tím, že nemusí oslovit ty, kterým byla určena.

Tab. 1: Výhody a nevýhody použití reklamy

Výhody	Nevýhody
Větší pozornost	Nižší důvěryhodnost
Lepší uvědomění si značky a sdělení	Srovnání s podobnými značkami vyvolává zmatek
Vyšší míra zpracování sdělení	Méně příznivý postoj k reklamě
Spojení se srovnávanou značkou	Možnost vzniku zmatení ve vztahu ke značce
Diferenciace	Možnost vyvolání války agresivních médií
Příznivější postoj ke značce	Náklady v důsledku soudních sporů
Pravděpodobnější nákupní chování	

Zdroj: PELSMACKER, P. de; GEUENS, M.; BERGH, J. van de. Marketingová komunikace, s. 216, upraveno autorem (vlastní úprava)

### 2.1.1 Cíle reklamy

Existují různé cíle, kterých chce daná společnost dosáhnout. Lze je rozdělit do tří základních skupin. První skupinou jsou tzv. kognitivní cíle. Firma si stanoví, že chce zvýšit povědomí o nové značce daného produktu či znalost stávající značky. Pomocí tohoto cíle se společnost snaží vyvolat příznivé pocity v zákazníkovi pomocí reklamy, zlepšit postoj k reklamě jako celku, zlepšit postoj ke značce a zvýšit její oblibu, popř. změnit preference či názor na konkurenční výrobek. Dále se společnost snaží dosáhnout tzv. konativních cílů.<sup>9</sup> Ty spočívají ve zvýšení objemu prodeje, snaží se přesvědčit zákazníka k opakovanému nákupu a probudit v něm loajalitu k jejich značce.

Proto lze shrnout, že mezi nejběžnější cíle společnosti patří zvýšení tržního podílu, popř. jeho udržení, zvýšení prodeje jejich výrobků, obliba značky či rozšíření svého okruhu zákazníků.

---

<sup>9</sup> PELSMACKER, P. de; GEUENS, M.; BERGH, J. van de. *Marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2003. s. 115, ISBN: 80-247-0254-1.

## 2.2 Public relations

Public relations je nejčastěji definován jako vztah s veřejností. Tento druh marketingové komunikace má stále větší význam pro udržení dobrého jména firmy. Původně se pod pojmem PR skrýval pouze tiskový mluvčí, který měl za úkol komunikaci s médii. V dnešní době je PR nezbytnou součástí firemní komunikace zaměřené na vztah s veřejností a tzv. *stakeholdery*<sup>10</sup>.

### 2.2.1 Pojem PR

PR je plánované úsilí, jehož cílem je vytvořit dobré vztahy a dobré jméno firmy s veřejností či stakeholdery. Veřejnost lze v tomto případě popsat jako skupinu lidí, které společnost přímo nenabízí své výrobky, ale předpokládá se, že ovlivní názory na ni. Lze tedy říci, že kvalitní vztahy s veřejností jsou velmi důležité pro úspěšnost dané společnosti na trhu.

PR nevyvíjí své aktivity pouze prostřednictvím komunikace s veřejností, ale je propojena s dalšími prvky komunikačního mixu. Jedná se především o udržování firemní identity a image, otevírání dveří veřejnosti tzv. dny otevřených dveří, při kterých je veřejnosti komunikována firemní filozofie společnosti, zlepšování image v regionu pomocí sponzoringu kultury či sportu, oblast krizové komunikace s médii, účast na výstavách a veletrzích a v neposlední řadě i interní komunikace. Ta má být motivací pro zaměstnance a má je více vtahovat do procesu dosahování strategických cílů firmy.

Zásadní odlišností od marketingové komunikace je fakt, že PR je dlouhodobě zaměřeno na budování dobrého jména a celkové reputace společnosti. Firmy chtějí dosáhnout respektu ze strany veřejnosti.

---

<sup>10</sup> *Stakeholders* je skupina těch, kteří mají zájem na činnosti firmy. Jsou to organizace či skupiny jednotlivců, jež mají vliv na činnost podniku nebo jsou jeho činností nějak dotčeny. Zdroj: SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 112. ISBN 978-80-247-1621-3.

Největší výhoda PR je bezesporu v její věrohodnosti. Jelikož PR není placenou formou prezentace v médiích, je tedy mnohem objektivnější a ve veřejnosti nevyvolává pochybnost o věrohodnosti sdělení. Nevýhodou PR je nemožnost kontroly obsahu sdělení nebo informací v médiích, které mohou negativně ovlivnit reputaci společnosti.

### **2.2.2 Cíle PR**

Cíle PR se dělí podle vlastností cílové skupiny. Cílové skupiny mohou být interní, veřejné, finanční, média či marketing. Pod interní cílovou skupinou si lze představit zaměstnance, rodiny zaměstnanců, odbory či akcionáře. Do veřejné skupiny patří široká veřejnost, místní komunita, vláda a asociace. Finanční skupina představuje investory, bankéře, konzultanty či burzu. Média zastupují televize, rozhlas a tisk. A do poslední marketingové cílové skupiny patří dodavatelé, distributoři, konkurenti, velkoobchodníci či maloobchodníci.

Podle dané cílové skupiny tak společnosti přizpůsobí cíle PR. Náplní interní PR je motivace zaměstnanců, zapojování je do strategických cílů firmy, školení a společné budování identity firmy. Veřejné záležitosti se zabývají společenskou a politickou oblastí. Zahrnují rovněž vztahy k regionálním i mezinárodním orgánům či skupinám. Cílem je ovlivňování a změna postojů vedoucí k posilování dobrého jména společnosti. Klíčovým cílem u finančního PR je zvyšování důvěry u investorů prostřednictvím prezentace výroční zprávy, informace spojené se slučováním společností či uvedení firmy na akciový trh. Další velmi důležitou skupinou jsou média, která jsou nejdůležitějším spojením společnosti s veřejností. Cílem každého podniku je prostřednictvím médií budovat dobré jméno, informovat a vytvořit pozitivní image firmy nejen v regionu. Poslední důležitou cílovou skupinou je marketing. Cílem marketingového PR je spojení společnosti se značkou nebo výrobkem a jejich prezentace veřejnosti.

## **2.3 Sponzoring**

Sponzoring se postupně stává nedílnou součástí rozpočtu každé společnosti. Společnosti začínají preferovat sponzorství nejen pro propagaci své značky či výrobku, ale i z důvodů posilování dobrého jména. Sponzorovat může společnost hodně oblastí a je jen na ní, aby zvolila tu nejvíce vhodnou.

### **2.3.1 Pojem sponzoring**

Sponzorství znamená vložení peněz do projektů, pomocí nichž naplňuje společnost své komunikační cíle. Forma pomoci sponzorovanému může být prostřednictvím finančního daru, nebo poskytnutím hmotných či nehmotných statků. Pokud sponzor pomáhá uskutečnit cíle sponzorovanému, ale nenaplní se přitom jeho komunikační strategie, jedná se o dárcovství nikoliv o sponzoring.

Hlavním motivem ke sponzoringu je zviditelnění společnosti a jejímu prospěchu v různých oblastech. Hlavní nevýhodou sponzorování může být jeho neefektivnost, jelikož veřejnost se spíše zajímá o sponzorovaného, resp. o sponzorovanou událost, než o samotného sponzora. Výhodu pak můžeme vidět především ve vybudování dobrého jména společnosti, či ve spojení společnosti s danou aktivitou sponzorovaného.

### **2.3.2 Cíle sponzoringu**

Cíle sponzorství jsou snadno rozpoznatelné. Ve většině případů se společnost snaží o podporu dobrého jména, či o zlepšení své image. Řada firem se pomocí sponzorství snaží motivovat své zaměstnance tím, že je pro ně perspektivní pracovat ve firmě s dobrým povědomím. Dalším silným motivem je prohlubování vztahů s odběrateli či dodavateli, kteří s danou společností spolupracují. Největší význam má však sponzoring pro společnost z hlediska mediálního pokrytí.

Výběr oblasti, do které bude sponzor investovat je silně ovlivněna jeho koníčky či zájmy. Proto se sponzorování projektů ve společnostech mění podle managementu či ředitele.

## **2.4 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je jeden z komunikačních nástrojů firmy. Jejím hlavním úkolem je krátkodobě zvýšit objemy prodeje výrobků u stávajících zákazníků a přilákat zákazníky nové, na výhodnější ceny či balení. Podpora prodeje je specifická tím, že po jejím zavedení následuje okamžitá zpětná vazba od zákazníka. Proto lze konstatovat, že se jedná pouze o krátkodobý stimul. Z dlouhodobého hlediska není v zájmu firmy tuto formu marketingové komunikace využívat, jelikož hrozí oslabení značky výrobku, který může být považován za levný a tím se naruší důvěryhodnost jeho kvality.

### **2.4.1 Cíle a cílové skupiny podpory prodeje**

Cíle podpory prodeje se liší podle cílové skupiny, na kterou je daná společnost uplatňuje. Nejčastěji se společnost snaží stimulovat k nákupu konečného spotřebitele. Může však nastat případ, nejčastěji u výrobce, který pomocí podpory prodeje stimuluje prodejce či distributory. Podpora zákazníka se nejčastěji projevuje ve formě finanční pobídky.

Nejpřímější formou je krátkodobé snížení cen daného výrobku nebo tzv. zaváděcí ceny u výrobků nových. U nových výrobků slouží podpora prodeje především k motivaci v podobě vyzkoušení daného výrobku, což by mělo mít za následek opakovaný nákup. Nevýhodou této formy je především možnost pokažení dobré značky či odvyknutí zákazníka na běžné ceny.

Další formou finanční pobídky jsou různé kupóny či slevové poukazy. Prostřednictvím kupónové nebo slevové akce se společnost často obrací i na média, a tak se dostává do podvědomí spotřebitelů. Ti bez většího úsilí tak mohou využít slevy, která je motivuje



k nákupu. Odnoží této formy jsou potom různé věrnostní karty či kluby, jejichž obliba stále u spotřebitelů roste.

Další známou formou podpory prodeje je nabídka většího množství výrobku za sníženou cenu. Tuto formu může společnost využít u již zavedeného výrobku. Hlavním cílem je zvýšení obrátu a zviditelnění či připomenutí značky výrobku.

Existují i další formy, které mají zaujmout zákazníka, např. různé soutěže o hodnotné ceny, vědomostní kvízy nebo vzorky přiložené k časopisům či k ochutnání přímo v místě prodeje.

Podpora distributorů či prodejců se nijak zvlášť neliší od podpory zákazníků. Hlavním cílem této podpory je především zvýšení objemů prodeje. Prodejcům může být nabídnuta vyšší marže při odkoupení určitého objemu výrobků nebo odklad splatnosti. V dnešní době se většina společností začala věnovat přímo obchodním zástupcům, kteří dostávají za určitý prodaný objem různé bonusy, hmotné dary, motivační školení či zahraniční cesty.

## **2.5 Přímý marketing**

Přímý marketing je založen na myšlence osobního kontaktu se zákazníkem. Společnosti se snaží zjistit informace o zvyklostech a potřebách spotřebitelů a pomoci jim při řešení jejich problémů. Odměnou je pro společnost spokojený a loajální zákazník.

### **2.5.1 Přímý marketing jako komunikační strategie**

Hlavním cílem přímého marketingu je vybudování dlouhodobého vztahu se spotřebitelem a zvyšování jeho věrnosti ke značce. K tomu, aby společnost mohla využívat přímého marketingu, musí mít databázi svých zákazníků. Nejčastěji je potom kontaktuje prostřednictvím pošty, katalogů, telefonních hovorů či e-mailů.

Nejznámější podobou přímého marketingu je přímý prodej, a tzv. direct mailing a telemarketing. Těmito formami se společnosti nejčastěji snaží přímo a cíleně komunikovat se zákazníky.

Přímý prodej lze charakterizovat jako prodej výrobků, zboží či služeb bez pomoci prostředníků. Jako příklad lze uvést katalogový prodej. Katalogy jsou doručeny přímo na adresu zákazníka, který si z něho může objednat pomocí telefonu, e-mailu či pošty. V Evropě, se však na rozdíl od rodných Spojených států amerických, tento typ prodeje příliš neosvědčil.

Direct mailing je písemná či elektronická pošta, která je doručena spotřebiteli na jeho e-mailovou či kontaktní adresu. Výhodou této formy komunikace je cílené oslovování zajímavé skupiny zákazníků a rychlá komunikace. Jako nevýhodu je možné uvést často velmi malou zpětnou vazbu. Zákazníci jsou obvykle přesyceni nabídkami, a proto jí nevěnují potřebnou pozornost. Novou formou je oslovování zákazníka přes mobilní telefony pomocí textové zprávy.

Telemarketing je oslovování cílové skupiny lidí pomocí telefonu. U telemarketingu můžeme definovat dva typy. Prvním typem je tzv. In-bound telemarketing, kdy zákazník sám kontaktuje danou společnost a chce si výrobek objednat. Druhým a opačným typem je tzv. Out-bound telemarketing, kdy zaměstnanci společnosti volají potencionálním či stávajícím zákazníkům.

## **2.6 Výstavy a veletrhy**

Výstavy a veletrhy se už od dob starého Říma řadí mezi důležité komunikační nástroje. Je to místo střetávání obchodních partnerů, výrobců a zákazníků. Společnosti tak mají prostor k prezentaci sami sebe a svých výrobků.

Výstavy a veletrhy lze rozdělit na veřejné a obchodní. Veřejné, jak už z názvu vyplývá, jsou otevřeny široké veřejnosti. Jejich cílem je přilákat co nejvíce návštěvníků, kteří se

mají stát budoucími zákazníky vystavovaných firem. Tyto veletrhy často předchází masivní reklamní kampaň. Obchodní výstavy jsou určeny specializovaným firmám a odborníkům, kteří zde prezentují své výrobky a navazují nové obchodní vztahy.

### **2.6.1 Cíl účasti na veletrhu**

Hlavním důvodem, proč chce být firma přítomna na veletrhu, je zdůraznění její prestiže a vytvoření dobré image. Dalšími důvody mohou být prodej produktů, budování vztahů se zákazníkem či s novým obchodním partnerem, sledování konkurence, tradice společnosti, představování nových produktů či motivace zaměstnanců.

Prodej zboží na veletrzích je pro společnost ve většině případů pouze okrajová záležitost. Pokud se zákazník rozhodne zakoupit výrobek společnosti přímo v místě veletrhu, je většinou motivován zaváděcí či speciální veletržní cenou. Při prezentaci nových výrobků je společností především sledována reakce zákazníků, která může ovlivnit jejich další rozhodování o budoucí výrobě či o ceně výrobku. Největší důraz dávají společnosti především na posílení povědomí firmy na daném trhu. Proto jsou veletrhy často využívány společnostmi, které vstupují na daný trh. Motivací zaměstnanců firmy jsou potom služební cesty, kdy se přímo účastní veletrhů a výstav, a tak ozvláštňují svůj běžný pracovní proces.

Po skončení veletrhu nastává v každé společnosti proces hodnocení efektivnosti. Berou se v úvahu očekávání, se kterými se na veletrh či výstavu přihlašovalo a porovnávají se s dosaženými výsledky. Posuzuje se např. počet kontaktů, počet prodaných výrobků, uzavřených kontraktů nebo příslibů budoucí spolupráce.

## **2.7 Osobní prodej**

U osobního prodeje se během několika let prošlo různými stádii. Od agresivního prodeje se pomalu přechází ke dlouhodobým vztahům, které jsou založeny na potřebách koncového

zákazníka. Osobní prodej se uskutečňuje tzv. face to face, neboli tváří v tvář. Úkolem dobrého prodejce je vyslechnout si přání zákazníka, poskytnout mu potřebné informace a budovat s ním vztah na dlouhodobé bázi. Na rozdíl od ostatních forem marketingové komunikace je tento nástroj oboustranný. Existuje zde tedy přímá reakce zákazníka, na kterou musí prodejce umět pohotově reagovat.

Osobní prodej se rozděluje na několik typů. Důležité je proto zmínit pojmy obchodní prodej, misionářský prodej, maloobchodní prodej, prodej mezi podniky, apod.

Obchodní prodej není přímo zaměřen na kontakt se zákazníky, ale pouze s prodejci či distributory. Uskutečňují ho často výrobní společnosti, které prodávají své zboží do dalších mezičlánků.

Komisionářský prodej je zvláštní druh prodeje, kdy prodejci působí na mezičlánek, aby jejich výrobky dále nabízel a doporučoval konečným spotřebitelům. Příklad tohoto prodeje je často vídán ve farmaceutické sféře, kdy prodejci léků nabízejí lékařům své léky a ten je dále doporučuje či předepisuje svým pacientům.

Maloobchodní prodej je zřejmě nejznámější a nejstarší formou prodeje. Je cílen na konečné spotřebitele. Pro každou společnost je velmi důležité, aby našla informovaného a komunikativního prodejce, který dokáže v zákaznících vyvolat loajálnost a spokojenost, která je přínutí k opakovaným nákupům.

Prodej mezi podniky, jak již z názvu vyplývá, je prodej polotovarů, hotových výrobků či služeb pro jiný podnik.

## **2.8 Internetová komunikace**

Internetová komunikace postupem času, vývojem nových a kvalitnějších technologií stále nabývá na významu. Dalo by se říci, že se internet stal fenoménem 21. století a proto mu musíme přikládat velkou váhu. Tato kapitola osvětlí pojmy internetových reklam, vysvětlí

pojem rostoucího významu internetu v marketingu a porovná rozdíly mezi klasickou reklamou a novodobým online marketingem.

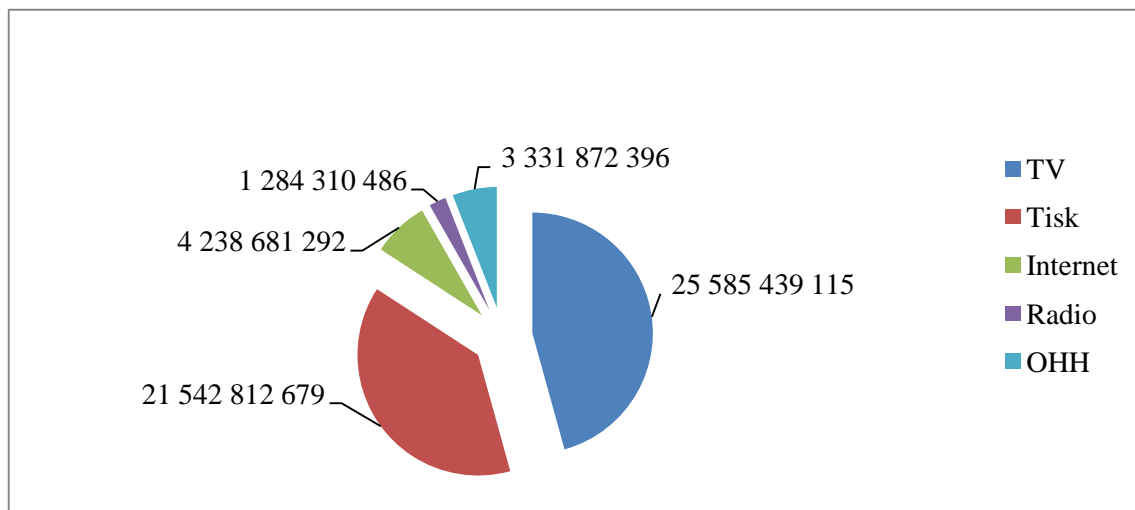
Počet lidí, kteří mají přístup k internetu, roste každým rokem, a proto se tato forma komunikace se zákazníky stává čím dál tím více vyhledávaným médiem pro umístění reklamy. Je to způsobeno především tím, že internet se pro většinu z nás začíná stávat neoddělitelnou součástí našeho života. Největší výhodou internetové komunikace je její interaktivnost. Zákazník např. komunikuje s reklamou pomocí tzv. *banneru*.<sup>11</sup> Kliknutím na banner získá uživatel další informace o produktu či možnosti jeho nákupu. Další nespornou výhodou internetové komunikace jsou nízké náklady na propagaci a poměrně snadné oslovení velké masy lidí. Oblíbenost internetové propagace roste také díky multimediální prezentaci tj. prezentaci firmy či značky pomocí textů, zvuků, animace či humorných videí. Další velkou předností této komunikace je také její možnost segmentace na skupiny lidí prostřednictvím vhodně vybraných serverů či bannerů na sociálních nebo jiných sítích. Rychlost odezvy na internetovou reklamu je téměř okamžitá, jelikož čas mezi shlédnutím reklamy a reakcí je nepatrný. V neposlední řadě je zde snadná měřitelnost úspěšnosti reklamní kampaně, jelikož jsou firmě k dispozici data o počtu shlédnutí, počtu kliků na cílové stránky,...<sup>12</sup> Nevýhodou internetové reklamy je nemožnost produkt reálně vidět, popř. si jej vyzkoušet. Tato forma reklamy se také s rostoucí oblibou a rostoucími konkurenčními boji stává více agresivní a pro hodně uživatelů i nepříjemnou součástí jejich pobytu na internetových serverech.

Závěr kapitoly je věnován porovnání internetové komunikace s ostatními komunikačními nástroji. V roce 2010 opět vzrostly investice do internetové komunikace, i když stále je tu převaha televizních a tiskových reklam. Podle prognóz by měly, ale investice do online reklam v dalších letech růst. Napovídá tomu fakt, že výdaje na ně rostou i přes právě probíhající recesi ekonomiky. Názorné porovnání investic do reklamy podle mediatypů je zobrazeno na obr. 2.

---

<sup>11</sup> *Banner* je reklamní proužek, který nese určité reklamní sdělení a po kliknutí přesměruje uživatele na www stránky inzerenta. Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 227. ISBN 978-80-247-3622-8.

<sup>12</sup> PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 228. ISBN 978-80-247-3622-8.



*Obr. 2: Investice do reklamy dle mediatypů v roce 2010*

Zdroj: MEDIARESEARCH. TZ Admosphere: Objem ročních internetových reklamních investic zůstává stále za televizí a tiskem [online]. [vid. 2011-12-08]. Dostupný z [www: http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-a-admosphere-objemrocnich-internetovych-reklamnich-investic-zustava-stale-za-televizi-a-tiskem](http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-a-admosphere-objemrocnich-internetovych-reklamnich-investic-zustava-stale-za-televizi-a-tiskem)

## 3 Podnikání ve stavebnictví

Tato kapitola osvětluje základní pojmy z oboru stavebnictví. Přiblíží nám aktuální vývoj tohoto v nedávné době velmi růstového oboru a zároveň se zaměříme na budoucí tendence a výzvy, které lze v tomto odvětví spatřovat. Velká část této kapitoly bude věnována finanční krizi, která v posledních letech poznamenala zejména stavební odvětví a která stále přetrvává. Zde se práce zaměřuje i na prognózy odborníků či expertů. Část závěrů a situací bude přehledněji vysvětleno pomocí grafů.

### 3.1 Základní pojmy

Stavební zakázka je dodávka prací, služeb a výkonů s cílem vytvořit nové stavební dílo nebo upravit stávající dílo. Na základě stavební zakázky tedy může být provedeno následující:

- Novostavba objektu
- Rekonstrukce objektu
- Modernizace objektu
- Rozšíření objektu<sup>13</sup>

Mezi subjekty ve stavebním odvětví patří:

- Investor je fyzická nebo právnická osoba, která stojí za celým projektem z finančního hlediska. Ve většině případů však investor i zabezpečuje přípravu a realizaci. Po realizaci projektu se investor stává majitelem nebo uživatelem stavby.
- Zhotovitel je osoba, která vystupuje ve vztahu k investorovi jako dodavatel. Zhotovitel zajišťuje dodávku stavby a je zodpovědný za plynulost výstavby zadaného projektu.

---

<sup>13</sup> Řízení stavební zakázky – přednáška Stavební fakulty, Vysoké učení technické Brno, doc. Ing. Vít Motyčka, Csc., 20. 11. 2011

- Subdodavatel je pověřen zhotovitelem, aby provedl specifickou část práce na projektu. Subdodavatel může být také fyzická nebo právnická osoba.
- Poskytovatel finančních prostředků je právnická osoba. Poskytovatel finančních prostředků vystupuje ve vztahu k investorovi, kterému poskytuje část finančních prostředků. Investor se poskytovateli zavazuje k plnění předem domluvených podmínek.

## **3.2 Druhy stavebních zakázek**

- Veřejné zakázky jsou velmi obsáhlým pojmem, proto jsem se tomuto rozhodla věnovat následující podkapitulu.
- Neveřejné tzv. soukromé zakázky se dále mohou dělit na individuální zakázky a zakázky v rámci podnikatelské sféry. Individuální zakázky jsou realizovány investory, kteří provedení zakázky nečiní v rámci své podnikatelské činnosti. U druhého případu, jsou zakázky prováděny fyzickou osobou v rámci její podnikatelské činnosti.

### **3.2.1 Veřejné zakázky**

Dle §4 zákona č.137/2006 o veřejných zakázkách, může být veřejným zadavatelem hned několik subjektů. Zjednodušeně zákon rozlišuje zejména:

- a) Veřejný zadavatel je Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, jejíž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek.
- b) Dotovaný zadavatel je takový zadavatel, jehož veřejná zakázka je z více než 50 % hrazená veřejným zadavatelem.



- c) Sektorový zadavatel je podle zákona osoba, která vykonává některou z relevantních činností uvedenou v § 4 zákona o veřejných zakázkách.<sup>14</sup>

Zákon o veřejných zakázkách byl v posledních letech tvrdě kritizován kvůli korupci. V době ekonomické krize v ČR a snižování výdajů napříč ekonomickým spektrem byl Národní ekonomickou radou vlády (NERV): pracovní skupiny pro boj proti korupci, konkrétně jejím garantem Pavlem Kohoutem (editorem díla) a kolektivem, vytvořen dokument „Sborník textů pracovní skupiny pro boj proti korupci Národní ekonomické rady vlády NERV“. Tento dokument nabídl vládě způsoby, jakými lze korupci ve veřejných zakázkách alespoň omezit. Opatření se týkají zejména:

- a) Omezit veřejné výdaje na principu absolutní nezbytnosti.
- b) Zavést mechanismus schvalování na principu odbornosti.
- c) Odstranit konflikty zájmů na principu analýzy vzájemných vztahů.
- d) Zavést kontroly kvality na principu fyzických zkoušek.
- e) Veřejné soutěže, elektronické aukce, transparency veřejných zakázek, zrušení akcí na dodávatele, ochrana „whistleblowerů“, omezení podlimitních zakázek, zákon o státní službě, atd.<sup>15</sup>

Rozlišení zakázek dle velikosti:

- a) Podlimitní
- b) Nadlimitní
- c) Zakázky malého rozsahu

Z důvodu velké korupce se tyto limity v posledních letech výrazně změnilly.

---

<sup>14</sup> Česko. Zákon č. 137/2006 ze dne 7. března 2006 o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47. s. 1650. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [http://www.portal-vz.cz/getdoc/ed78c9be-f267-46d3-81b6-84c511f7ff77/Uplne-zneni-zakona-c--137-2006-Sb---o-verejnyc-\(1\)](http://www.portal-vz.cz/getdoc/ed78c9be-f267-46d3-81b6-84c511f7ff77/Uplne-zneni-zakona-c--137-2006-Sb---o-verejnyc-(1))

<sup>15</sup> Vláda České republiky: *Rozlišení veřejných zakázek* [online]. [vid. 2012-02-17]. Dostupný z [www: http://www.vlada.cz/cz/ppov/ekonomicka-rada/dokumenty/nerv-boj-proti-korupci--84722](http://www.vlada.cz/cz/ppov/ekonomicka-rada/dokumenty/nerv-boj-proti-korupci--84722)

### **3.3 Aktuální situace v podnikání ve stavebnictví**

Tato podkapitola bude věnována sektoru stavebnictví. Nejdříve bude definován vývoj odvětví stavebnictví v rámci Evropy, posléze bude popisován vývoj tohoto sektoru v rámci České republiky. Dále bude představen pojem Svaz podnikatelů ve stavebnictví a s pomocí ÚRS PRAHA, a. s., poradenskou společností Deloitte a ČVUT Praha nastíněny aktuální analýzy a prognózy vývoje sektoru v ČR. Závěr podkapitoly je věnován hospodářské krizi a jejímu vlivu na stavební sektor či porovnání indexu stavební produkce v mezinárodním měřítku.

#### **3.3.1 Vývoj odvětví stavebnictví v Evropě**

Problematicke vývoje podnikání ve stavebnictví v Evropě se věnuje znalecký posudek na hodnotu jmění společnosti Rigips vytvořený společností Tacoma za účelem prodeje Rigipsu společnosti Isover.

Propad ve stavebnictví má setrvalou tendenci a rok 2010 nebyl výjimkou. Vlády západních zemí, které by měly v současné době bojovat s nepříznivým hospodářským cyklem formou investic a zvyšování vládních výdajů, naopak musí krotit svoje rozpočtové deficity. Priorita vlád se tedy přesunula k fiskální konsolidaci, což bude mít negativní dopady zejména na odvětví infrastrukturálních projektů.

Naopak země východní Evropy zažívají momentálně odlišnou situaci. Jak je patrné z výsledků polského stavebnictví (Polsko bylo globální krizí zasaženo minoritně) – to zaznamenalo v roce 2010 růst odvětví cca 10 % (viz obr. 6)

Je zřejmé, že v odvětví stavebnictví byla recese v západní Evropě závažnější než celková ekonomická recese. Naopak země východní Evropy využily růstu stavebnictví jako stabilizační prvek své ekonomiky.

Očekává se, že zotavení aktivity ve stavebnictví v západní Evropě bude pomalé, ale stabilní. V roce 2011 můžeme očekávat růst cca 0,8 % a v roce 2012 již 1,8 %.

### **3.3.2 Svaz podnikatelů ve stavebnictví a jeho role**

Na aktuální dění ve stavební sféře dohlíží tzv. Svaz podnikatelů ve stavebnictví, který má, dle svých slov, za cíl garantovat zastupování oboru na nejvyšší úrovni. Jeho důležitost je dána také faktem, že v České republice neexistuje žádný státní centrální orgán, který by takovou činnost provozoval pro resort stavebnictví.

Svaz hájí zájmy svých členů a usiluje o pozitivní prostředí v ekonomické a legislativní sféře. Svaz je členem Konfederace podnikatelských a zaměstnaneckých svazů ČR, dále je členem Rady hospodářské a sociální dohody ČR (tripartity), díky čemuž má velkou příležitost ovlivňovat projednávání vládní politiky v ekonomické a sociální oblasti společně s ostatními odbory. Dále je také sociálním partnerem odborů a výroby stavebních materiálů.

### **3.3.3 Aktuální analýzy a prognózy v ČR**

Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR (SPS) ve spolupráci s ÚRS PRAHA, a.s., poradenskou společností Deloitte, ČVUT Praha a dalšími odborníky zpracoval pro období 2010 – 2012 materiál ve vazbě na změny ve světové a české ekonomice s cílem informovat vládu ČR, mimo jiné, o možných scénářích vývoje českého stavebnictví.

Stavebnictví jako obor má významný vliv na zaměstnanost a daňové příjmy v ekonomice ČR. V roce 2010 mělo podíl na HDP ve výši 6,5 % a zaměstnávalo zhruba 9,0 % lidí pracujících v civilním sektoru. Dostupné studie, dle Deloitte, vyčíslují multiplikační efekt stavebnictví na zaměstnanost koeficientem 3,2 – 3,5. To znamená, že 1.000.000 Kč investovaný do stavebnictví vynakládá potřebu 3,2 – 3,5 pracovníků ve stavebnictví. Podle dosavadních údajů Deloitte vyplynulo, že na každých 100.000.000 Kč investovaných do

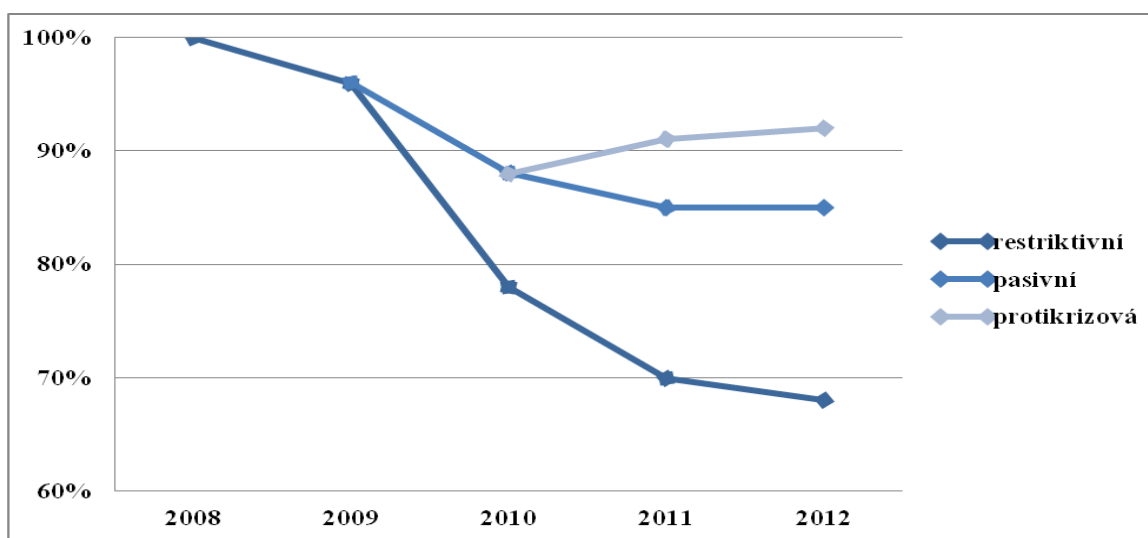
stavebních prací, přiteče do státního rozpočtu formou daňových a ostatních přínosů ve výši cca 73.000.000 Kč.<sup>16</sup>

Výsledkem studie Deloitte a SPS je vyčíslení klesajícího trendu v oblasti stavebnictví v ČR, předpoklad dalšího negativního vývoje na rok 2011 a případného zotavení v roce 2012, jak ukazují možné strategie s přispěním (či konsolidováním výdajů) vlády. Strategie zahrnují tři varianty:

Protikrizová varianta počítá se zvýšením vládních výdajů na stavební investice.

Pasivní varianta počítá s nastavením postupného procesu konsolidace veřejných financí. Stávající rozpracované stavby se dokončí, nové se budou koncepčně omezovat.

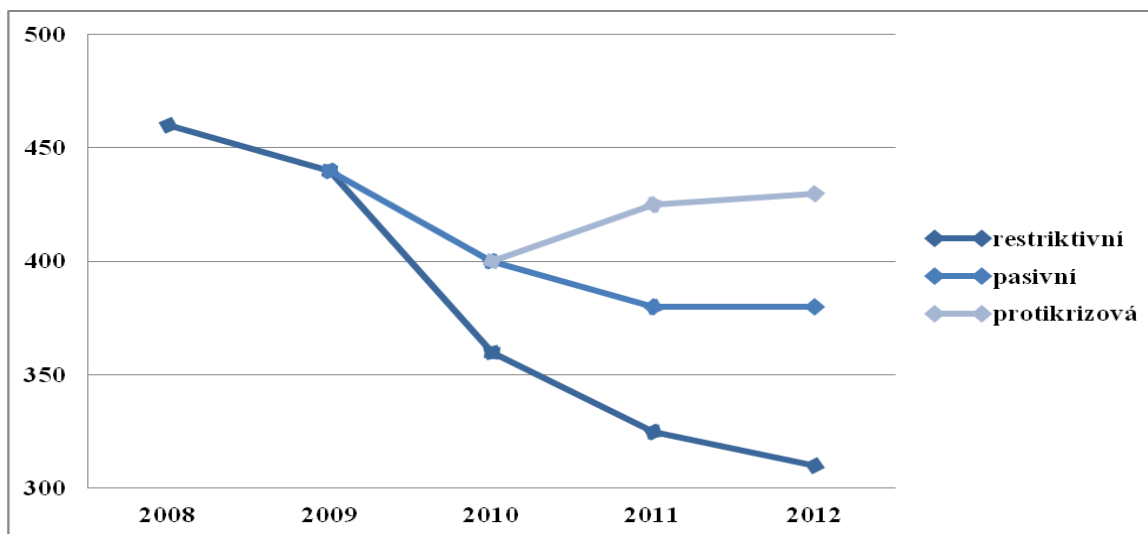
Restriktivní varianta počítá s možností vládní nechuti k provádění opatření podpory stavebnictví, pak dojde k významným škrťům investic vládních zakázek.



Obr. 3: Vývoj stavební produkce v roce 2008

Zdroj: Deloitte: Vývoj stavebnictví 2012 [online]. [vid. 2012-02-20]. Dostupný z [www: http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj\\_stavebnictvi\\_do\\_roku\\_2012\\_101021.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf), upraveno autorem

<sup>16</sup>Deloitte: Vývoj stavebnictví 2012 [online]. [vid. 2012-02-20]. Dostupný z [www: http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj\\_stavebnictvi\\_do\\_roku\\_2012\\_101021.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf)



Obr. 4: Dopady na zaměstnanost ve stavebnictví

Zdroj: Deloitte: Vývoj stavebnictví 2012 [online]. [vid. 2012-02-20]. Dostupný z [www: http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj\\_stavebnictvi\\_do\\_roku\\_2012\\_101021.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf), upraveno autorem

Předseda vlády Petr Nečas vystoupil 6. března 2012 konference Fórum českého stavebnictví 2012. Jeho slova vykreslují strategii vlády v investicích do stavebnictví:

*“Čeští podnikatelé si stále stěžují na přílišnou byrokracii v podnikání, která snižuje jejich produktivitu. Zvláště problematické jsou ekologické, stavební a technické regulace, které vytvářejí umělé překážky pro podnikání. Stát si nemůže dovolit velké výdaje a musíme obracet každou korunu vícekrát, než ji pustíme z rukou. Dobře sami víte, jakou pověst má zdejší rozdělování veřejných zakázek. V důsledku ekonomické krize a úsporného chování veřejných rozpočtů se sice objem prostředků, které jsou na veřejné prostředky vynakládány, proti minulosti snížil, ale i zde lze najít úspory na veřejné zakázky v řádech desítek miliard korun. Nyní dosahuje trh veřejných zakázek téměř 13,5 % HDP, z toho tvoří veřejné prostředky zhruba 12 % HDP – to znamená částku 450 miliard korun. Zbytek jsou veřejné zakázky tzv. sektorových zadavatelů.”<sup>17</sup>*

<sup>17</sup> Vláda ČESKÉ REPUBLIKY: Premiér: Hospodářskému růstu pomůže větší konkurenceschopnost zboží a služeb [online]. [vid. 2012-04-12]. Dostupný z [www: http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/vyznamne-projevy/premier-hospodarskemu-rustu-pomuze-vetsi-konkurenceschopnost-zbozi-a-sluzeb-93544/](http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/vyznamne-projevy/premier-hospodarskemu-rustu-pomuze-vetsi-konkurenceschopnost-zbozi-a-sluzeb-93544/)

Jak je patrné z projevu premiéra a informací o rozpočtu, politika vlády nebude proinvestiční. Je evidentně vidět, že zotavení z poklesu stavební produkce bude probíhat velmi mírně. Největší problém v současném stavebnictví spočívá v nízké poptávce.

Z projevů premiéra lze vyčíst snahu vlády o přechod z poskytování dotací k poskytování úvěrů. Vláda chce, mimo jiné, čerpat dotace na úvěry pro bydlení z evropských fondů JESSICA v letech 2013, 2014+.

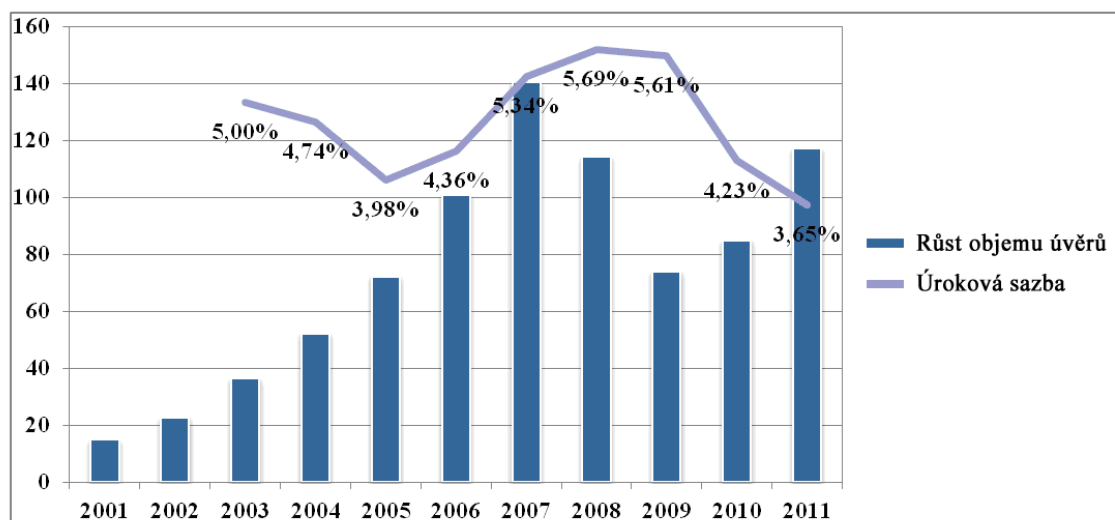
### **3.3.4 Krize a stavebnictví**

Finanční krize zasáhla snad každý obor podnikání. Stavebnictví se však začalo hroutit mezi prvními. V České republice to, společně s dopravci, byl jeden z prvních oborů, kde se začalo hromadně propouštět a „utahovat opasky“.

Díky propojenosti globální ekonomiky se nás velmi dotýkají události, které se dějí v Evropě. V celé Evropě byla tahounem HDP zejména úvěrová expanze, jak píše Ing. Pavel Kohout ve své knize: *„Mezi roky 2001 a 2007 v České republice explodoval trh s hypotékami, který byl až zhruba do roku 2001 velmi zaostalý v důsledku svého mládí a vysokých úrokových sazeb. Od ledna 2001 do července 2007 ovšem hypoteční trh rostl v meziročním průměru o 37,5 % ročně. Jen během samotného roku 2006 vzrostl objem hypoték o 3,6 % hrubého domácího produktu<sup>18</sup>.“*

---

<sup>18</sup> KOHOUT, P. *Finance po krizi – Evropa na cestě do neznáma*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 32. ISBN 978-80-247-4019-5.



Obr. 5: Růst objemu úvěrů a průměrné úrokové míry

Zdroj: Patria.cz: Hypoteční trh v ČR loni vzrostl o 40 % na 117 miliard korun. Letos má ustoupit[online]. [vid. 2012-02-22]. Dostupný z [www.patria.cz/zpravodajstvi/1986205/hypotecni-trh-v-cr-loni-vzrostl-o-40-na-117-miliard-korun-letos-ma-ustoupit.html](http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1986205/hypotecni-trh-v-cr-loni-vzrostl-o-40-na-117-miliard-korun-letos-ma-ustoupit.html), upraveno autorem

Stejně jako je česká ekonomika napojená na tu evropskou, je evropská ekonomika napojená na americkou. Zde se na jaře roku 2007 začala projevovat americká hypoteční krize, o které si málokdo myslel, že by mohla přímo ovlivnit i českou ekonomiku. Opak byl pravdou. To se projevilo hned několika způsoby, jak dále píše Kohout: „Prvním je pokles cen akcií, zejména akcií z odvětví nemovitostí. Toto odvětví je „potřísněno“ špatnou pověstí amerických hypoték a poklesu cen amerických nemovitostí a nemovitostních akcií. Ještě nedávno bylo odvětví nemovitostí a developmentu paušálně považováno za „stroj na peníze“. Nyní je trhem vnímáno opět paušálně jako cosi na pomezí hazardu nebo ji za ním. Jak autor dále poznamenává, je tzv. bublina hypotečních úvěrů podobná bublině IT společností z roku 2001. I toto splasknutí mělo vliv na českou ekonomiku, ale lišily se v jednom – splasknutí IT bubliny proběhlo poměrně rychle, splasknutí nemovitostní bubliny je ovšem makroekonomické riziko, které hrozí bankovní krizí a recesí.<sup>19</sup>“

<sup>19</sup> KOHOUT, P. *Finance po krizi – Evropa na cestě do neznáma*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 48. ISBN 978-80-247-4019-5.

Pro stavební průmysl to znamenalo několik věcí. Za prvé od roku 2001 do roku 2007 zažíval stavební průmysl opravdu skvělé časy, kdy stavební společnosti vznikaly jak na běžícím pásu. Za druhé banky byly velice vstřícné (nejvstřícnější z pohledu novodobé historie), úvěr na bytové potřeby mohl dostat „téměř každý“. Poptávka po službách stavebních firem byla zaručena ve velkém. A za třetí nový trend vysokých růstů se začal považovat za nový standard, na což si firmy i lidé rádi zvykli - vysoké sumy hypoték, krásné domy a byty, více stavebních strojů, atd.

Následovaly pády několika velkých investičních bank a mezibankovní trh doznal problémů. Jelikož je velká spousta (zejména zahraničních) bank závislá na přísunu finančních prostředků z jiných zdrojů než od klientů, začal být mezi bankami problém s likviditou kvůli vzájemné nedůvěře v jejich solventnost (nikdo nevěděl, kdo je na tom jak špatně a komu může věřit). Nakonec přestaly být ochotné půjčovat si nejen navzájem, ale ani podnikům, následně zpřísnily půjčky i pro občany.

Mezitím se v ČR hojně rozrůstaly různé developerské projekty všech velikostí. Od malých bytových domů až k celým developerským městčkům se školkami a poštou. Každý si chtěl utrhnout plod nízkých úrokových sazeb a vstřícnosti bank pro sebe. Tím vznikl, mimo jiné, velký přebytek rezidenčního bydlení v nabídce developerů a realitních kanceláří. Situaci v Praze komentuje Marcel Soural, generální ředitel developerské společnosti Trigema pro server Reality.Aktualne.Centrum.cz slovy: *“Při svých analýzách vychází společnost z veřejně dostupných informací. Podle nich je v Praze na začátku září 246 aktivních projektů s volnými byty. Celkově je v těchto stavbách 12 778 bytů, přičemž 57 procent, tedy 7 273 bytů, je volných. Poptávka po novém bydlení ale není v Praze tak velká, aby stačila vyrovnávat tempo růstu nového bydlení. Volných bytů tedy přibývá. Zatímco ještě v dubnu jich bylo 7050, v srpnu číslo narostlo na 7273 volných bytů.”*<sup>20</sup> Pokud by společnost přičetla k současným volným bytům ještě ty, které jsou v nabídce dva a tři roky, dospěla by k číslu 1813 bytů, které se developeři v Praze snaží udat dva a více

---

<sup>20</sup> REALITY Aktuálně. cz: V Praze jsou k mání tisíce nových bytů. Nikdo je nechce. [online]. [vid. 2012-02-22]. Dostupný z [www: http://reality.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=713454](http://reality.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=713454)



roků. *"To je čtvrtina ze všech volných bytů na trhu,"<sup>21</sup>* dodal ředitel developerské společnosti.

Dnes tu je spousta nových bytových a jiných projektů, které zejí prázdnou i několik let. Lidé zase mají možnost dostávat levné hypotéky, avšak jsou již obezřetnější. Již se tolik nedívají na to, kolik přeplatí na úvěru, ale spíše, zda budou schopni svůj závazek splatit. Zároveň si všímají celkových nákladů na bydlení včetně nákladů na vytápění apod.

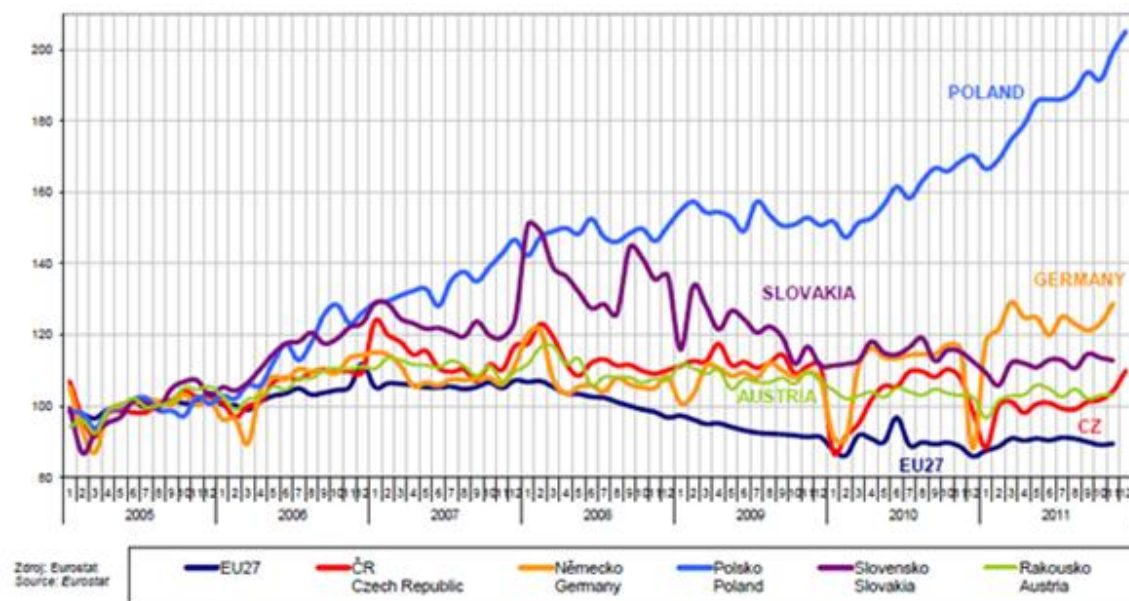
### **3.3.5 Výhled do budoucna**

Opětovný růst může být, podle zprávy Deloitte, SPS a jiných odborníků, možný díky změně poptávky po stavebních pracích. Zvýší se podíl energetických staveb, jako jsou např. zejména jaderné elektrárny a alternativní zdroje, poptávka se zvýší po stavbách spojených s ochranou životního prostředí a meteorologickými a klimatickými změnami. Lze proto ve stavbách postavených na pasivní bázi spatřovat budoucnost a nejen stavební firmy, ale také architekti či jiní odborníci ve stavebním odvětví by se měli tomuto trendu začít přizpůsobovat.

Porovnání vývoje stavebního sektoru České republiky s ostatními evropskými zeměmi můžeme demonstrovat na následujícím obrázku.

---

<sup>21</sup> REALITY Aktuálně. cz: *V Praze jsou k mání tisíce nových bytů. Nikdo je nechce.* [online]. [vid. 2012-02-22]. Dostupný z www: <<http://reality.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=713454>>.



Obr. 6: Index stavební produkce – mezinárodní porovnání

Zdroj: Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, [www.sps.cz](http://www.sps.cz): Index stavební produkce – mezinárodní porovnání [online] [vid. 2012-02-22] Dostupný z [www: <http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2012/Statistika-GRAF-MEZINARODNI.pdf>](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2012/Statistika-GRAF-MEZINARODNI.pdf)

## **4 Podnikání společnosti Saint-Gobain**

Tato kapitola bude věnována představení koncernu Saint-Gobain, především vývoji a historii této známé francouzské společnosti, jejímu fungování, hospodaření a formě vstupu na český trh. Dále bude popsáno fungování společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover a jednotlivých oddělení společnosti, se zaměřením především na její marketingovou činnost. V neposlední řadě bude osvětlen tzv. projekt pasivního domu.

### **4.1 Historie a vývoj společnosti Saint-Gobain**

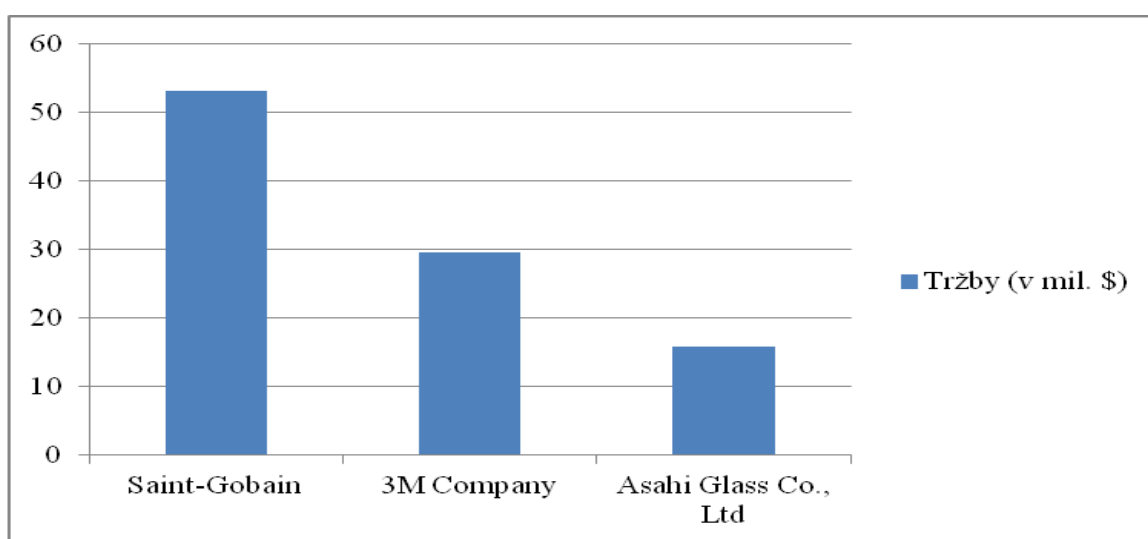
Společnost Saint-Gobain je firma s dlouholetou tradicí. Je světovou jedničkou v oblasti stavebnictví. Nabízí inovační řešení, vymýšlí nové produkty ke zlepšení kvality bydlení, řeší oblast ochrany životního prostředí a energetické efektivity. Kořeny jejího vzniku se mapují až do doby vlády Ludvíka XIV., kdy byl podepsán patent, kterým vznikla společnost Manufacture des Glaces de Miroirs. Za zakladatele této prestižní společnosti je považován bankéř Jean Baptiste Colbert. Původním cílem založení této manufaktury byla výroba skla pro zrcadlový sál na zámku ve Versailles. Vynález lití skla pomohl firmě dosáhnout monopolního postavení na evropském trhu. Lité sklo bylo později nahrazeno foukaným sklem a rostoucí poptávka stavbařů a dekoratérů zapříčinila, že obrat manufaktury vzrostl o 4násobek, takže v roce 1786 se stala manufaktura největší ve Francii.

Následujících sto let bylo ve znamení přechodu od právního monopolu k volné soutěži. Tato situace přinutila společnost upravit obchodní model a obchodní kulturu. Období průmyslové revoluce bylo pro společnost Saint-Gobain ve znamení rozmachu a mezinárodní expanze.

Od roku 1982 až 1986 byla společnost znárodněna levou koalicí, která v roce 1981 vyhrála volby ve Francii. Privatizace v roce 1986 zapříčinila velké změny ve společnosti, došlo ke změně obchodního portfolia, které se stalo základem dnešního profilu Skupiny.

Pro zajímavost společnost Saint-Gobain vyrobila zrcadla pro Zrcadlový sál ve Versailles, každé druhé auto vyrobené v Evropě má skla od této společnosti, dodává izolační materiál pro každý pátý dům v USA, vyrobila sklo pro Pyramidu v Louvru či pro známé opery v Pekingu a Šanghaji.<sup>22</sup>

Stejně jako každá společnost má i koncern Saint-Gobain konkurenty zaměřující se na stejné odvětví činnosti. Porovnání tržeb a počet zaměstnanců s konkurenčními společnostmi 3M Company a Asahi Glass Co., Ltd je znázorněno na následujících grafech.

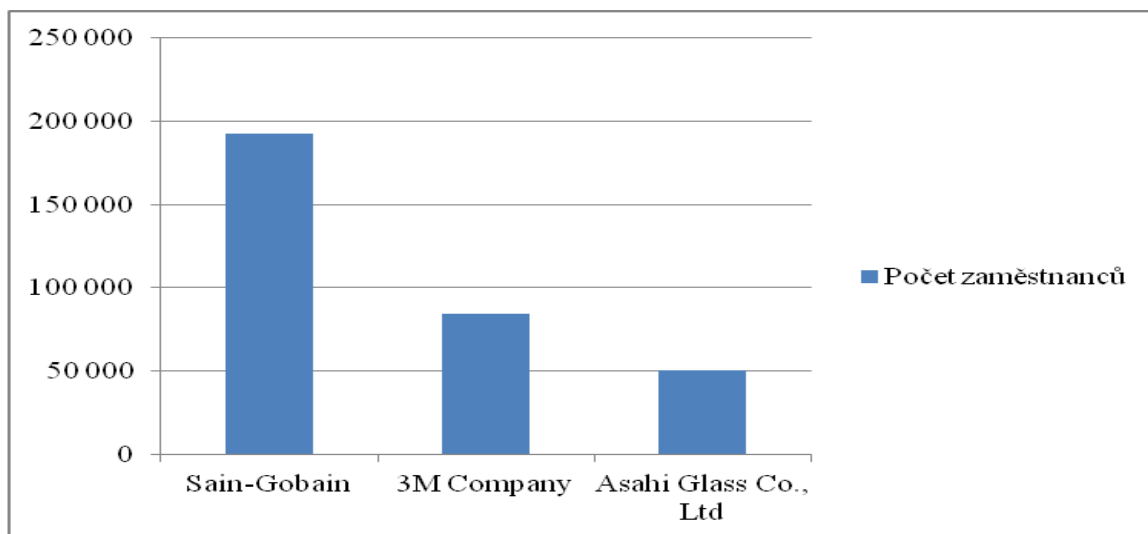


Obr. 7: Porovnání tržeb společnosti Saint-Gobain s konkurencí

Zdroj: Výroční zprávy společností Saint-Gobain, 3M Company a Asahi Glass Co., Ltd , zpracováno autorem

---

<sup>22</sup> Saint-Gobain: *Our history*. [online]. [vid. 2012-02-23]. Dostupný z www: <<http://www.saint-gobain.com/>>.



Obr. 8: Porovnání počtu zaměstnanců společnosti s konkurencí v roce 2010

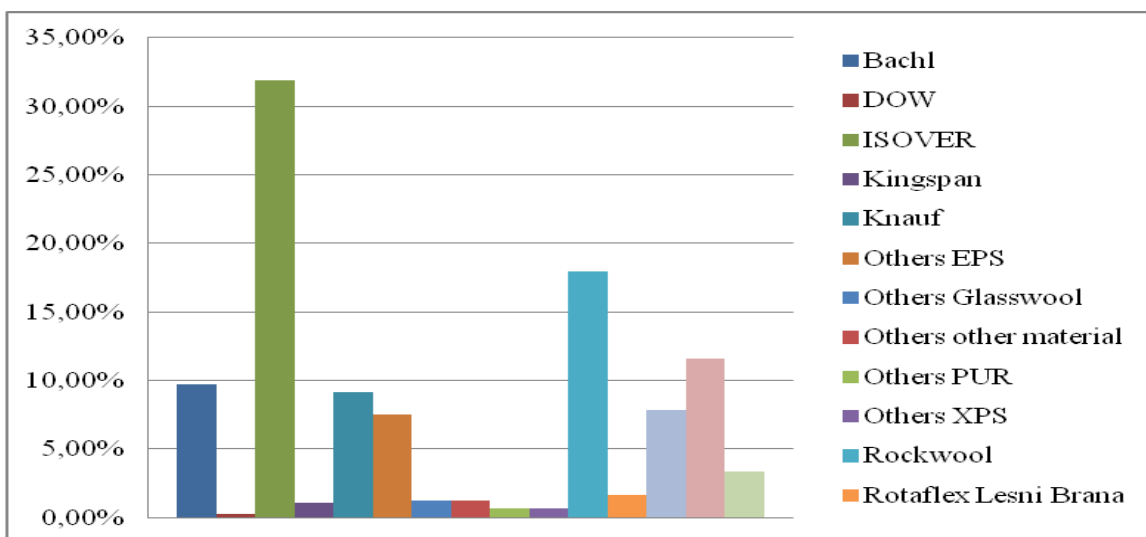
Zdroj: Výroční zprávy společností Saint-Gobain, 3M Company a Asahi Glass Co., Ltd., zpracováno autorem

## 4.2 Společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover

Společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover byla dříve známa jako společnost Orsil, která na českém trhu působila již od roku 1936. V období od roku 1960 až 1990 měla společnost podobu státního podniku. Isover je v současnosti největším výrobcem izolačních materiálů tj. tepelných, akustických a protipožárních izolací v České republice. Izolační materiály jsou vyráběny z minerálních vláken, čedičových i skleněných. V roce 1996 se také stal součástí významné francouzské společnosti SAINT-GOBAIN, Divize ISOVER. Díky rozšíření svého portfolia i o výrobky z expandovaného polystyrenu se stal na českém trhu firmou s nejširším sortimentem izolací v té nejlepší kvalitě. Stejně jako na vynikající kvalitu klade společnost důraz i na ekologii. Proto jsou nabízené materiály vyrobeny z ekologicky nezávadných přírodních surovin. Společnost má celkem tři závody a tj. v Častolovicích, Českém Brodě a Lipníku nad Bečvou. V Častolovicích, kde je také sídlo společnosti Isover, se vyrábí izolační materiály z minerálních vláken. V Českém Brodě je výroba specializována na pěnový polystyren, který se zde vyrábí od roku 1996. Vyrábí se zde i speciální izolační desky Sokl a Perimetr. Závod v Lipníku nad

Bečvou je nejmladším závodem, svůj provoz zahájil v roce 2009. Tento závod se specializuje na výrobu izolačních desek ze zpěňovatelného polystyrénu. Výrobní kapacita závodu je 20 000 m<sup>3</sup> za měsíc.

Společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover si zakládá na široké škále svých výrobků. Hlavní prioritou společnosti je pomoc s výběrem toho nejvhodnějšího typu izolačního materiálu pro každého zákazníka, a to jak po technické, tak i ekonomické stránce. Společnost nabízí odborné poradenství např. s pomocí bezplatné telefonní linky, kontaktních formulářů či videoprezentace, které naleznete na jejich webových stránkách. Výrobky společnosti je možné zakoupit pomocí jejich smluvních prodejců nebo přes obchodního zástupce společnosti. Společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover vyrábí kvalitní izolační materiály za přijatelnou cenu a se svým sortimentem skleněných a čedičových vláken a polystyrenu je jedničkou na českém trhu. Jak dokazuje obr. 9, kde je porovnávána společnost Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover s konkurenty z hlediska objemu prodeje izolací v minulém roce. Pod pojmem others EPS, Glasswool nebo other material jsou představovány ostatní společnosti prodávající buď polystyren, skelnou vatu či ostatní materiál používaný k zateplování nemovitostí.



Obr. 9: Objem prodeje izolací společnosti Isover a konkurence v roce 2011

Zdroj: interní materiály společnosti Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover, zpracováno autorem

#### **4.2.1 SWOT analýza společnosti Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover**

SWOT analýza znamená porovnání silných a slabých stránek podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které způsobuje prostředí okolo podniku tj. vnější prostředí. Výsledek SWOT analýzy je důležitý pro rozhodovací a strategické plánování společnosti. Analýzu lze tedy rozdělit do čtyř skupin: Vnitřní silné stránky, vnitřní slabé stránky, hrozby a příležitosti. Závěrem by měl být přehled, který společnosti slouží jako prostředek zkoumání možností změn a rozvoje. Nyní přistoupíme ke SWOT analýze společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover. Mezi nejsilnější stránky společnosti patří její dlouhodobé působení na českém trhu, za roky strávené na trhu si získala mnoho zákazníků i obchodních partnerů. Isover je vnímán jako společnost s dlouholetou tradicí a kvalitními výrobky. Jelikož se nikdy nedostala do větších problémů, její velmi silnou stránkou je využívání dobrého goodwillu společnosti. Dále lze zmínit zahraničního investora, jehož vstupem získala společnost nový kapitál pro další rozvoj. Mezi slabé stránky patří rozhodně odvětví, ve kterém se společnost nachází. V minulých letech šlo o velmi růstové odvětví, což způsobilo zároveň silný nárůst konkurence, se kterou firma musí se zvýšenými náklady bojovat o svoje prvenství. Vzhledem ke kvalitním výrobkům, které jdou ruku v ruce s vyšší cenou, má společnost těžkou pozici, zvláště v období krize, kdy lidé velmi šetří. Hrozbou, která je spatřována ve vnějším prostředí, je především již zmíněná krize, kdy stavebnictví jako odvětví začalo stagnovat, v některých případech došlo i k poklesu (viz kapitola 3.) Většina firem proto v tomto období začne snižovat ceny svých výrobků a tím eliminovat svoje konkurenty, kteří si takové snížení ceny nemohou dovolit. Příležitostí má firma dle analýzy mnohem víc než hrozeb, což spatřují jako velmi pozitivní. Důležité v tomto období je, aby jich uměla společnost Isover využít co nejlépe. A zde je nutno se zmínit o tzv. projektu pasivního domu, do kterého se společnost Isover velmi aktivně zapojila. Podpora ekonomicky a energeticky úsporných domů je velmi dobrý tah nejen v tomto období, ale i v budoucím vývoji staveb. V neposlední řadě, je to taky důraz na ekologii, jejíž význam ve světě stále více roste. Analýza je přehledně zpracována na obr. 10.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Známa společnost s dlouholetou tradicí</li> <li>- Stabilita</li> <li>- Zahraniční investor</li> <li>- Široký sortiment výrobků</li> <li>- Výborná marketingová činnost</li> <li>- Tým vzdělaných manažerů a spokojených zaměstnanců</li> <li>- Kvalitní výrobky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahraniční investor – nepružné přizpůsobování se poptávce a nabídce</li> <li>- Nepružné plánování</li> <li>- Vysoká konkurence v odvětví</li> <li>- Kvalitní výrobky jsou doprovázeny vyšší cenou</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postavit si image na kvalitních výrobcích společnosti s dlouholetou tradicí</li> <li>- Větší důraz na propagaci pasivních domů, společnost je na rozdíl od konkurence o krok napřed</li> <li>- Důraz na ekologii – ekologie je budoucnost</li> <li>- Důraz na úsporu nákladů při stavbě pasivního domu – v období krize, může stoupnout zájem obyvatelstva</li> <li>- Využití dotací z EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klesající ceny výrobků konkurence</li> <li>- Krize – do této doby stavebnictví velmi růstový obor</li> <li>- Snižování stavu zaměstnanců</li> </ul>

*Obr. 10: SWOT analýza společnosti ISOVER*

Zdroj: Zpracováno autorem

### 4.3 Organizační struktura společnosti

Volba organizační struktury je důležitá především z důvodu optimálního rozdělení úkolů a kompetencí v rámci společnosti. Každá společnost klade na důraz na výběr nejvhodnější organizační struktury, na jasné rozdělení pravomocí mezi pracovníky. Organizační struktura vytváří podmínky pro osobní kontakt, zabraňuje vytváření bariér mezi pracovišti či organizačními útvary, klade důraz na týmovou spolupráci při řešení problémů, působí na



vytváření pozitivního klimatu, důvěry a vytváří prostor na formulaci cílů společnosti a ochotu skloubit osobní zájmy s cíli organizace.<sup>23</sup>

Jak říká Synek a kol.: „*Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Dělbba práce je proces, jímž je celková práce přidělována jednotlivým vykonavatelům tak, aby byla možná její co nejefektivnější realizace. Omezenost rozpětí je důvodem pro vytváření více organizačních úrovní. Vlastník, resp. vlastníkem pověřený manažer, nezvládne řídit rozrůstající se podnik sám, protože jeho rozpětí řízení, tzn. počet osob, které je schopen efektivně řídit, je omezeno.*“<sup>24</sup> Pokud má společnost široké rozpětí vzniká tzv. plochá organizační struktura. Jejím opakem je strmá organizační struktura, která se vyznačuje vyšším počtem organizačních úrovní.

Výsledkem organizování jsou různé typy organizačních struktur, které jsou nejvhodnější pro daný podnik. V současné teorii existují dva typy organizačních struktur. Jsou jimi organizace zaměřené na trh s výrobky a organizace zaměřené na technologii a výrobní proces.

Organizace zaměřená na výrobky a trhy je vhodná v případě, kdy je hlavním cílem společnosti její flexibilita. Proto vyhovuje odvětvím kapitálově méně náročným. Organizace zaměřená na výrobu je oblíbená v podniku, kde je primárním cílem výroba využívající úspor z rozsahu daných objemem produkce. Je vhodná pro obory s kapitálově náročnou výrobou a složitými výrobními procesy.

Mezi základní organizační struktury patří tzv. průkopnická organizace, která vyhovuje spíše malým podnikům, kteří jsou na trhu nováčky. Vyzrálejší a zavedené společnosti využívají tzv. byrokratické organizace, která je vhodná pro opakující se procesy. Pokud je primárním cílem podniku jeho pružnost, používají tzv. pružných organizačních forem.

---

<sup>23</sup> ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 127. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>24</sup> SYNEK, M. et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 138. ISBN 80-7179-892-4.

Lze tedy shrnout, že forma organizování společnosti závisí především na oboru podnikání, velikosti podniku či doby jeho působení na trhu.<sup>25</sup>

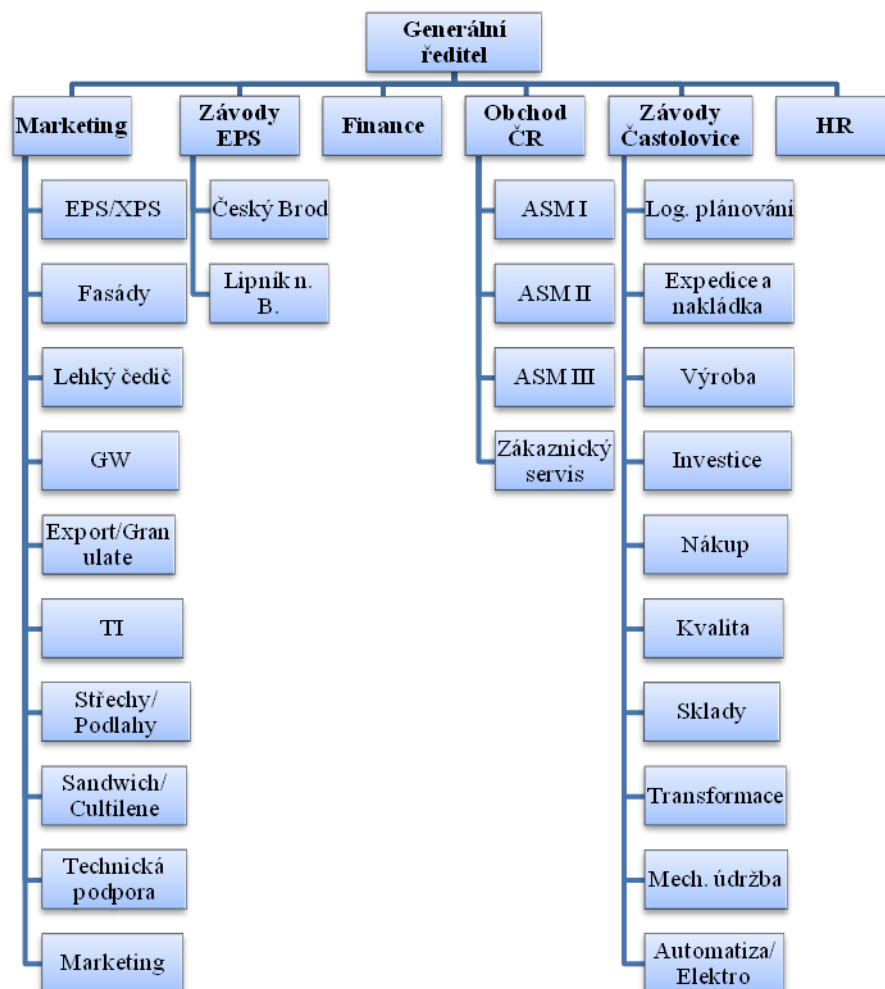
#### **4.3.1 Organizační struktura společnosti Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover**

Společnost Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover je společnost, jejíž obor podnikání je stavebnictví, přesněji zateplování staveb. Jak již bylo zmíněno v úvodu, jedná se o podnik s dlouholetou tradicí, jenž se těší dobrému jménu nejen mezi stavebními firmami a zákazníky, ale i ve svém nejbližším okolí. Závod je situován v Častolovicích, což je malá obec v Královéhradeckém kraji, čítající necelých 2000 obyvatel. Společnost jim tak zde poskytla mnoho pracovních míst. V přesných číslech lze konstatovat, že závod v Častolovicích zaměstnává 350 zaměstnanců, závod v Českém Brodě 50 pracovníků a závod v Lipníku na Bečvou 25 zaměstnanců. Charakteristickou vlastností zaměstnanců společnosti je jejich oddanost a věrnost. Rodiny zde totiž pracují třeba i několik generací.

Zjednodušeně lze tedy říci, že se jedná o velký podnik s dlouholetou tradicí a výborným jménem. Společnost sestává z několika oddělení. Pro potřeby komplexního pohledu při zpracování této práce byly navštíveny všechny útvary v závodu Častolovice. Firma se dělí na oddělení finanční, lidských zdrojů, marketingu, obchodu ČR, závody EPS (které se nacházejí v Českém Brodě a Lipníku nad Bečvou) a závod Častolovice. Nad vším stojí generální ředitel společnosti pan Ing. Janota. Organizační struktura společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover je zobrazena na obr. 11. Zajímavostí organizační struktury společnosti je následné dělení útvarů, např. útvar marketingu se dále dělí podle výrobků, na který se marketing zaměřuje tj. na polystyren, fasády, lehký čedič, sklenou vatu, granulace, technické izolace, střechy a podlahy, sandwich apod. Obchod v České republice se potom dělí podle oblastí, kde má společnost svoje obchodní zástupce tj. na první oblast Čech (ASM I), druhou oblast Čech (ASM II), Moravu a Vysočinu (ASM III) a oddělení zákaznického servisu.

---

<sup>25</sup> SYNEK, M. et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 146. ISBN 80-7179-892-4



Obr. 11: Organizační struktura společnosti ISOVER

Zdroj: Společnosti Saint-Gobain Construcion Products CZ a.s., Divize Isover, interní materiály společnosti, zpracováno autorem

#### 4.3.2 Oddělení společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover

Oddělení lidských zdrojů (dále jen HR) má za úkol starat se o své zaměstnance, doplňovat potřebné vzdělání pracovníků, vyhledávat, přijímat a propouštět nové lidi. Zaměstnanci společnosti mají různé benefity a zaměstnanecké výhody v podobě 5 týdenní dovolené, příspěvků na stravování v závodní jídelně či preventivní prohlídky. Speciální formou benefitu je tzv. týden zdraví a bezpečnosti, který společnost pořádá dvakrát do roka pro své pracovníky. V tomto týdnu závodní jídelna varí jen zdraví prospěšná jídla, zaměstnancům

poskytuje masáže, měření tlaku či tuku. Dalšími výhodami je také možnost nákupu zaměstnaneckých akcií či slevy na nákup materiálu od společnosti. Pro firemní řidiče zařídila společnost autodrom ve Vysokém Mýtě. V období krize také společnost přišla s aktivním zapojováním zaměstnanců do fungování podniku. Návrhy zaměstnanců na úspory či snížení nákladů společnosti byly zpracovány a ti nejlepší získali nemalé finanční odměny.

Finanční oddělení společnosti se zabývá hodnocením firmy z peněžního hlediska. Společnost v minulých letech využila např. i investičních pobídek státu, v podobě daňových úlev. Dalším významným krokem finančního oddělení bylo i využití grantu z Evropské unie na koupi nové pece v hodnotě 14 mil. korun. V době krize se společnost zaměřila především na export a snaží se zvyšovat svoje vývozy. Jinak by se dalo říci, že krize společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover nijak významně nezasáhla. V tomto období se totiž stalo trendem zvyšovat tloušťku oteplení domů či rekonstrukce, a s tím spojené zateplování starších domů. Společnost tedy mohla využít další příležitost, kterou ji trh poskytl. Firma udělala několik opatření v této nelehké době. Především soustředila úsilí své na zvýšení efektivity ve výrobě, zvýšila počet zaměstnanců v oblasti marketingu a obchodě, nepatrně snížila počet dělníků, omezila náklady na školení zákazníků či vyvíjela snahu na vznik nových, kvalitnější výrobků, aby zaplnila mezeru na trhu.

Marketingovému oddělení byla kvůli zaměření této práce věnována samostatnou následující kapitola.

### **4.3.3 Marketingové oddělení společnosti**

Jelikož společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover je společností působící ve stavebním odvětví, její propagační činnost je odlišná od firem vyrábějící spotřební zboží či poskytující služby. Společnost se snaží zaměřovat na jejich cílovou skupinu a diverzifikovat propagaci. Cílovou skupinu zákazníků lze v případě společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover jsou stavební

společnosti, řemeslníci, domácí kutilové tj. převážně muži, mladého až středního věku (od 25 – 45let), rodinné typy, geografická segmentace zde nehraje roli i když by se dalo říci, že by se společnost mohla soustředit dále od větších měst, kde nalezneme více příležitostí ke stavbě bytového či rodinného domu. Kvůli již zmíněné segmentaci společnost nemá celoplošné reklamy, např. v televizních přijímačích, kde prakticky nelze segmentovat.

Marketingové oddělení společnosti přichází každý rok s novými nápady jak zlepšit prezentování firmy. Kromě reklamy v rádiích, můžeme jejich logo a název společnosti vidět skoro na každé novostavbě, na vlajkách, u velkoobchodů se stavebninami či na plachtách kamiónů. Společnost také pravidelně navštěvuje veletržní paláce. A to zejména veletrh FORARCH v Praze či stavební veletrh v Brně. Velký stánek má společnost na Mezinárodním stavebním veletrhu v Brně (IBF), který pokrývá všechny oblasti stavebnictví. V roce 2012 budou mezi hlavními tématy veletrhu také nízkoeenergetické a pasivní stavby. Goodwill<sup>26</sup> si společnost ve svém okolí získala i sponzoringem různých turnajů či dnem otevřených dveří s programem. Společnost tedy segmentuje do několika skupin, které lze rozčlenit na architekty, školy, obchodníky, majitelé, atd.

S architekty společnost připravila katalog pasivních domů, který nabízí velké množství projektů domů, které si přes společnost lze zakoupit. Pořádá také eventy<sup>27</sup> na představení nového katalogu, kde jsou pozváni nejen architekti projektů, ale i média či vedení společnosti. Pro obchodníky pořádá společnost školení se zábavným programem. Pro majitelé společností jsou to pak větší zahraniční cesty, kterými je společnost odměňuje za jejich přízeň. Jak již bylo zmíněno, společnost se zajímá i o budoucí architekty a stavbaře a to díky speciálnímu projektu, kterému budu věnovat následující odstavce.

Studentská soutěž, kterou společnost každý rok pořádá, je velmi zajímavou a mimořádnou akcí. Jde o mezinárodní soutěž, kdy se v Paříži na centrále společnosti Saint-Gobain zpracuje zadání, které každá země, kde má tato významná společnost zastoupení, převezme a komunikuje ho dále. Soutěž je určena studentům architektury a stavebního inženýrství

---

<sup>26</sup> Goodwill představuje dobrou pověst podniku u obchodních partnerů, finančních institucí, veřejnosti i spotřebitelů v tuzemsku i v zahraničí. . Zdroj: MALÝ, J. *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Praha: C.H. Beck, 2002. s. 55. ISBN 80-7179-320-5.

<sup>27</sup> Events jsou činnosti a programy financované společností, jejichž účelem je vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou. Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 256. ISBN 978-80-247-3247-3.

a je tak tedy situována na univerzitní půdy zemí, kde společnosti ISOVER, Certain Teed a Izocam působí. Soutěže se mohou zúčastnit studenti jak bakalářského, tak i magisterského studia, základní podmínkou je tedy status studenta. Studenti si vytvoří tým nebo mohou vystupovat se svým projektem jako jednotlivci, maximální povolený počet studentů na tým jsou však 3 lidé. Každý účastník či tým se může zúčastnit národního kola soutěže, ale pouze v jedné zemi. Soutěž probíhá ve dvou kolech. V prvním kole se student nebo tým přihlásí do národního kola, kde budou vybrány tři nejlepší projekty. Ve druhém kole, které je již mezinárodní, se tři nejlepší projekty prezentují společně se svými konkurenty z ostatních zemí. Vše probíhá na gala večeru, kde se návrhy vystavují a diskutuje se o nich. Posléze má každý student či tým prezentaci, ve které mají možnost představit svůj projekt porotě a ostatním účastníkům soutěže. Všechny prezentace jsou i vysílány živě na webových stránkách [www.isover-students.com](http://www.isover-students.com). Závěrem večera je slavnostní vyhlášení a předání cen vítězovi či vítěznému týmu. Předmět soutěže se každý rok mění. Zatímco v roce 2009 bylo cílem navrhnout kancelářskou budovu s využitím technologie multi-komfortních domů ISOVER, v následujícím roce byly hlavním tématem staré budovy. Studenti měli za úkol renovovat existující stavbu starého skladiště v Paříži dle požadavků na Multi-komfortní dům. V roce 2011 byl předmět soutěže taky velmi zajímavý. Studenti se museli zhostit úkolu a navrhnout projekt energeticky úsporné víceúčelové budovy v Jižním Greenwich v New Yorku. Letos je již vyhlášeno nové téma a studenti mají možnost se přihlásit se svým návrhem na sídliště pro ubytování 12 – 15 rodin zajišťující efektivní pracovní život i využití volného času, který je zasazen do oblasti Trent Basin ve Velké Británii. Jako v každém projektu se musí jednat o dům na bázi pasivního domu odpovídající podmínkám Multi-Komfortního domu ISOVER. Níže jsou zpracovány výsledky soutěže od roku 2009 do roku 2011.

Dalším velmi zajímavým projektem, který společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover představila je tzv. projekt pasivního domu. Tomuto projektu je věnována následující kapitola.

Tab. 2: Přehled vítězů mezinárodní studentské soutěže r. 2009-2011

ROK	VÍTĚZOVÉ
2009	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Robert Loffler, Vladimír Hain (Slovensko)</li> <li>2. Veselin Veselinov (Bulharsko)</li> <li>3. Marta Martinez, Enric Navaro, Josep Alcover (Španělsko)</li> </ol>
2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunz Jurgen (Rakousko)</li> <li>2. Niko Mahonen, Juha Matti Marsy (Finsko)</li> <li>3. Jelena Radonjič, Milutin Lijuš, Alexandar Hrib (Srbsko) a Elisabeth Schulz, Tim Reckhaus (Německo)</li> </ol>
2011	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marian Lucký (Slovensko)</li> <li>2. Ankur Modi, Suruch Modi, Chuyu Qiu (Velká Británie)</li> <li>3. Erick Fernández Avalos, Nara Martins Telles (Španělsko)</li> </ol>

Zdroj: Společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover, zpracováno autorem

## 4.4 Koncept pasivního domu

Pojmem Multi-Komfortní dům je nazýván projekt od Isoveru z konceptu pasivního domu. Tento dům splňuje všechny podmínky pro příjemné a ekologicky i ekonomicky nenáročné bydlení. Multi-Komfortní dům nabízí tepelné výhody včetně výborné akustiky a příjemného vzhledu.

Jak říká Pregizer: „Pasivní dům je budova, která se vytápí převážně sama pomocí slunečního záření a zpětným získáváním vnitřního tepla. Avšak i pasivní dům má určitou

*minimální potřebu tepla, která podle obvyklé definice nesmí překročit 15 kWh na metr čtvereční vytápěné plochy za jeden rok.<sup>28</sup>*

Je důležité rozlišovat mezi pasivním a nízkoenergetickým domem. Hlavní rozdíl spočívá v horní hranici měrné spotřeby tepla. U pasivního domu, jak již bylo řečeno, se jedná o hranici 15kWh/m<sup>2</sup>/rok, u domu nízkoenergetického je hodnota méně příznivá a to 50kWh/m<sup>2</sup>/rok.

Potřeba energie na vytápění (RD)	kWh/m <sup>2</sup> a 300-250	kWh/m <sup>2</sup> a 150-100	kWh/m <sup>2</sup> a 50-40	kWh/m <sup>2</sup> a ≤15
<b>DRUH STAVBY</b>	Naprosto nedostatečná tepelná izolace (typické venkovské budovy, nemoderní staré budovy)	Nedostatečně tepelně izolovaný dům (typická občanská výstavba 50.-70. let)	Nízkoenergetické domy	Pasivní domy
<b>KONSTRUKCE</b>	Typické hodnoty součinitele U a tloušťky izolací			
<b>Obvodové stěny (tloušťka izolace)</b>	1,30W/(m <sup>2</sup> K) 0 cm	0,40W/(m <sup>2</sup> K) 6 cm	0,20W/(m <sup>2</sup> K) 16 cm	0,130W/(m <sup>2</sup> K) průměrně 30cm
<b>Střecha (tloušťka izolace)</b>	0,90W/(m <sup>2</sup> K) 4 cm	0,22W/(m <sup>2</sup> K) 22 cm	0,15W/(m <sup>2</sup> K) 30 cm	0,10W/(m <sup>2</sup> K) 40 cm
<b>Podlaha na terénu (tloušťka izolace)</b>	1,00W/(m <sup>2</sup> K) 0 cm	0,40W/(m <sup>2</sup> K) 6 cm	0,25W/(m <sup>2</sup> K) 10 cm	0,15W/(m <sup>2</sup> K) 26 cm
<b>Okna</b>	5,10W/(m <sup>2</sup> K) Jednoduché zasklení	2,80W/(m <sup>2</sup> K) Izolační dvojsklo plnění vzduchem	1,10W/(m <sup>2</sup> K) Tepelně-izolační dvojsklo	0,80W/(m <sup>2</sup> K) Tepelně-izolační trojsklo, speciální rám
<b>Větrání</b>	Netěsněné spoje	Otevřená okna	Jednotka nuceného větrání s rekuperací	Komfortní ventilační systém s rekuperací tepla
<b>Emise CO<sub>2</sub></b>	60kg/ m <sup>2</sup> a	30kg/ m <sup>2</sup> a	10kg/ m <sup>2</sup> a	2kg/ m <sup>2</sup> a
<b>Roční spotřeba energie litry pal.oleje/ m<sup>2</sup> obytné plochy</b>	30-25 litrů	15-10 litrů	4-5 litrů	1,5 litru

Obr. 12: Potřeby tepla na vytápění dle typu domu

Zdroj: interní materiály společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover upraveno autorem

<sup>28</sup> PREGIZER, D. *Zásady pro stavbu pasivního domu*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 11. ISBN 978-80-247-2431-7.



Nespornou výhodou pasivního domu je udržení teploty v místnosti 20 - 23°C po celý rok. Stavba na principu pasivního domu ukrývá mnoho výhod i pro alergiky. Je to díky komfortnímu větracímu systému, který funguje na principu filtrování vzduchu, který je tak vždy čerstvý, bez prachu, pylu či aerosolu. Na stejném principu je postaven i rozvod tepelné energie. Největší výhodou pasivního domu je bezesporu jeho ekonomická úspornost, která zde jde ruku v ruce s pozitivním efektem na člověka i na životní prostředí. Koncept pasivního domu tedy šetří peníze i energii, jelikož všechna vytvořená energie se drží v domě a neuniká pryč. Atraktivitu pasivního domu a jeho přednosti popisuje Kateřina Bártllová, ředitelka exportu společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover, následujícími slovy: „*Místnost o výměře 20m<sup>2</sup> lze v chladném počasí vytopit deseti čajovými svíčkami nebo pomocí dvou 100W žárovek.*“

Vnější vzhled pasivního domu se nijak neliší od ostatních staveb. Zákazníci tedy nejsou limitováni omezeným počtem projektů. Spíše naopak lze konstatovat, že každý rok obliba pasivních domů roste a čím dál tím více architektů se specializuje na tyto domy a přizpůsobují jim své projekty. Pasivní dům není taktéž omezen jen na rodinný dům, ale může se jednat i o průmyslový areál, školu, kostel či nemocnici. Být pasivní také není výsadou jen nových domů či objektů. Každým rokem roste počet staveb, jejichž přestavba či modernizace je založena na principu pasivního domu. Trend pasivních domů u nás prozatím kopíruje počátky v zahraničí, tj. každý rok počet staveb vystavěných na této bázi roste zhruba o dvojnásobek. Z toho lze konstatovat, že počet pasivních domů v České republice v následujících letech překročí tisícovou hranici.

Změna domu na energeticky úsporný či stavba nového pasivního domu stojí více než normální rodinný dům, ale během let se vám náklady vynaložené na projekt a výstavbu mnohonásobně vrátí v podobě úspory nákladů na energie a získané solární a vnitřní tepelné zisky. A jelikož se dům staví jednou za život, investice do pasivního domu se vrací během celé životnosti domu.

.Závěrem kapitoly věnované pasivnímu domu lze konstatovat, že úsporný dům tedy přináší řadu výhod, např. nízké náklady na provoz, čerstvý vzduch bez překračování koncentrace

CO<sub>2</sub>, filtraci vzduchu od prachu a pylu, větrání se zavřenými okny, bezobslužný provoz či kontinuální obvod vlhkosti.

#### 4.4.1 Koncept pasivního domu a jeho současný vývoj v Evropě

Tato kapitola výstižně popíše, jak si pasivní domy stojí v celoevropském měřítku. Jelikož západní země byly a stále jsou o krok před námi, obrovský boom, který nyní pocítujeme v České republice, se v Evropě odehrál už před pár lety. Jako pozitivní na tom můžeme spatřovat především to, že nyní lze využívat zkušeností a znalostí našich sousedů a vyvarovat se tak omylů, kterými si oni museli projít.

Pasivní domy se tedy nesou na módní vlně celou Evropou. V Rakousku a Německu mají pasivní domy výrazný podíl na počtu novostaveb a každým rokem se jejich počet znásobuje. V obou již zmiňovaných zemích lze pasivní domy certifikovat u Passivhaus Institutu<sup>29</sup>. Aby mohl být tento certifikát udělen, je třeba doložit výpočet provedený programem PHPP (*Passivhaus Projektierung Paket*), projektovou dokumentaci a všechny technické informace po ukončení stavby. V některých spolkových zemích je tento certifikát nutný pro schválení dotace nebo jiné finanční podpory.

Závěrem této podkapitoly je třeba zmínit se o tzv. projektu **Cepheus** (*Cost Efficient Passive Houses as European Standards*). Jedná se výzkumný projekt Evropské unie. V letech 1999-2001 bylo v pěti zemích Evropské unie vystavěno celkem 221 bytových jednotek v rámci tohoto projektu. Cílem tohoto programu je ukázat technické možnosti ve stavebnictví za využití nízkých nákladů, zjišťovat spotřební chování a přizpůsobovat nabídku a poptávku ve stavebním odvětví, zkoušet chování pasivních domů v různých klimatických podmínkách, možnost ukázek pasivních domů na mnoha místech Evropy,

---

<sup>29</sup> *Passivhaus Institut* je partnerem pro architekty, plánovače a výrobce. Vyvinul odpovídající nástroje, pomocí kterých je možno plánovat a realizovat pasivní domy s přehlednými náklady. Zdroj: [www.pasivnidomy.cz](http://www.pasivnidomy.cz): *Definice, rozdělení podle energetické náročnosti* [online]. [vid. 2012-02-24]. Dostupný z [www: http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html?chapter=soucasny-vyvoj-v-evrope](http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html?chapter=soucasny-vyvoj-v-evrope)

nastartovat rozvoj energeticky úsporných domů a vytvořit prostředí pro budoucí rozsáhlý trh s pasivními domy.

## **5 Analýza projektu pasivního domu**

Poslední kapitola diplomové práce vychází z kapitol předešlých a zaměřuje se na analýzu projektu pasivního domu. Cílem této kapitoly je především zhodnotit důsledky této spolupráce jak z pohledu společnosti tak i architektů. Následně bude vypracována analýza projektu pasivního domu na základě interních materiálů poskytnutých společností. Závěry analýzy budou znázorněny graficky. Bude provedena SWOT analýza projektu pasivního domu, a navržena společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover možnost rozšíření spolupráce v podobě finanční instituce, která by usnadnila práci konečným zákazníkům díky návrhu řešení financování a analýzu finančních možností zákazníka. Bude představena nová směrnice vydaná Evropskou komisí o energetické náročnosti budov či úspěšný program Evropské unie Zelená úsporám, která zcela jistě ovlivní budoucí vývoj stavebnictví a především pasivních staveb.

### **5.1 Projekt pasivního domu**

Projekt pasivního domu, jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole je spolupráce společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ, a.s., Divize Isover s architekty. Společnost dává možnost architektům prezentovat jejich projekty v rámci společného katalogu pasivních domů. Letos byl představen již druhý katalog tohoto typu na základě pozitivních ohlasů z řad veřejnosti i odborníků. Na katalogu pasivních a nízkoenergetických domů se společnost letos podílela spolu s Centrem pasivního domu, tedy s organizací, která se dlouhodobě prosazuje a poukazuje na poslední trendy v energeticky úsporném bydlení. Druhé vydání katalogu obsahuje velmi zajímavé projekty, na které byli osloveni renomovaní projektanti a architekti. Novinkou druhého vydání oproti prvnímu katalogu úsporných domů, je taktéž rozšíření katalogu na česko – slovenský region. Vzhledem k přání společnosti oslovit co nejširší veřejnost, byla jedna z podmínek nabízet projekt za přijatelné investiční náklady. Všechny domy v katalogu jsou prověřené z hlediska potřeby tepla na vytápění podle evropsky uznávaného hodnocení pasivních domů – Passivhaus Plannig Package. Katalog úsporných domů je výsledkem spolupráce, která nemá na českém trhu obdoby.

Nyní bude celý projekt posouzen z hlediska jeho slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

Mezi silné stránky patří především výše uvedená ojedinělá spolupráce,, pozitivní ohlasy od široké veřejnosti i odborníků v oboru, možnost zakoupit si hotovou projektovou dokumentaci k vybranému domu, což značně ušetří čas konečnému zákazníkovi. Jelikož společnost spolupracuje s vyhlášenými a renomovanými architekty, má konečný zákazník jistotu kvalitně odvedené práce. Další velké plus všech projektů je jejich prověření z pohledu potřeby tepla na vytápění podle evropsky uznávaného hodnocení pasivních domů PHPP. U všech projektů rodinných domů je také z důvodu oslovit co nejvíce zákazníků kladen důraz na investiční nenáročnost. A v neposlední řadě katalog energeticky úsporných domů představuje poslední trendy v energeticky úsporném stavitelství.

Výčet slabých stránek lze shrnout ve třech bodech. Lze je nalézt v malém povědomí o této spolupráci, což mohl zapříčít nedostatečný důraz na marketing v tomto směru. Dále lze říci, že i přes nesporné výhody tohoto projektu jsou investované náklady do energeticky úsporného bydlení stále značné a v porovnání s normálními budovami o dost větší. Tyto počáteční náklady se sice v době životnosti domu vrátí, ale konečné zákazníky mohou odradit. Náklady investované do tohoto projektu, které společnost musela vynaložit, a čas strávený s přípravou by se mohl považovat za poslední bod slabých stránek konceptu.

Příležitostí je zejména zlepšení povědomí o firmě a tím i dobrého jména ve spojení s energeticky úspornými domy, značný význam tu má i jejich ekologická nezávadnost. Téma ekologie, je čím dál častější a dalo by se říci, že ve vyspělých zemích v budoucnu bude ekologie prioritou u široké veřejnosti. Příležitost vidím dále i ve spolupráci s jinými zeměmi. Oslovením zahraničních architektů, může vést k vydání katalogu v jazyce oslovené země a využití poptávky po pasivních domech. Nepopíratelnou výhodou je pak nová směrnice EU o energetické náročnosti, která otvírá dveře společnostem, které jsou na ni připraveny.

Hrozbou je velká konkurence v oboru, která může přijít s podobným projektem a tak odvést část zákazníků či hrozba v podobě ochabnutí zájmu ze strany veřejnosti.

Vzhledem k poměru slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb lze shrnout, že tato spolupráce je zajímavým spojením, které má převahu silných stránek a v budoucnu lze nalézt mnoho příležitostí.

### **5.1.1 Přínosy projektu pro zúčastněné strany**

Přínosy pro společnost Saint-Gobain Construction Products CZ, Divize Isover jsou více než zřejmé. Společnost se prostřednictvím projektu rozšířila svoje působení do nových sfér a na nové segmenty spotřebitelů. Nápad spolupráce s architekty a angažovanost do pasivních domů ji tak odlišila od konkurence. Začala tak nabízet mnohem více než zateplovací materiály, začala nabízet projekty s přesně vypočítanými úsporami na energiích s důrazem i na ekologickou nenáročnost. Tato kompletní péče o svého zákazníka se brzy ujala a veřejnost začala možnosti koupě projektu na klíč využívat. Navíc tímto spojením mohla oslovit další segment zákazníků, a tím rozšířit svůj trh. V neposlední řadě se společnost snaží v době krize, vymýšlet a přicházet s novými možnostmi jak zvýšit zisk a rozšířit své trhy. Lze konstatovat, že výsledkem činnosti společnosti je zlepšení jména, rozšíření obchodního pokrytí českého trhu a vyšší zisky. Více bude této oblasti především z hlediska ekonomického věnována následující podkapitola.

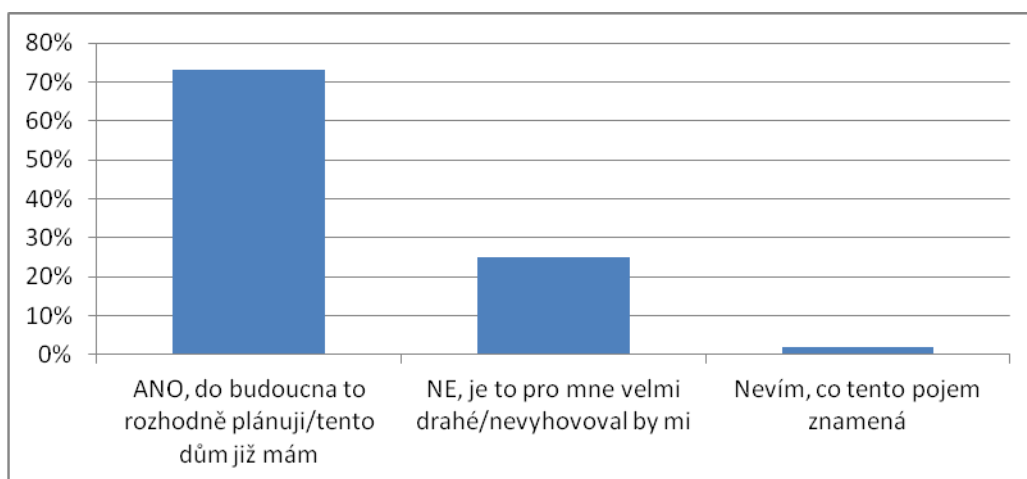
Druhý katalog energeticky úsporných domů je, jak již bylo zmíněno výjimečný především tím, že byli osloveni známí a renomovaní projektanti. Jejich účast na tomto díle je odrazem jedinečnosti tohoto projektu. Architekti tak zviditelnili své jméno a spojili ho s významem pasivních domů. Projekty jsou velmi originální a v celém katalogu nenalezneme dva podobné projekty. Architekti tak dostali možnost charakterizovat svůj styl a oslovit prostřednictvím projektu své zákazníky. Kromě jiného jsou zde samozřejmě i finanční motivy.

Velká akce u příležitosti křtu nového katalogu proběhla 29. listopadu 2011. Křest se konal v Praze v nejvyšší budově, kterou zde můžeme nalézt, tj. v City Tower. Jednalo se o decentní a příjemnou akci, na kterou byli pozváni nejen tvůrci projektů a vedení společnosti, ale především média. Celá akce byla propagací, která sloužila k představení

nového katalogu Energeticky úsporných domů pro rok 2012. Během večera se podával raut, návštěvníci si mohli vyzkoušet různé soutěže zaměřené na stavby domů a na konci večera byl vyhlášen i nejlepší projekt, který si zvolili sami návštěvníci. Vše zaznamenávali fotografové i novináři. Lze tedy shrnout, že tato spolupráce je výjimečným spojením, které je z mnoha hledisek výhodné pro všechny zúčastněné strany.

### 5.1.2 Analýza projektu pro společnost Isover

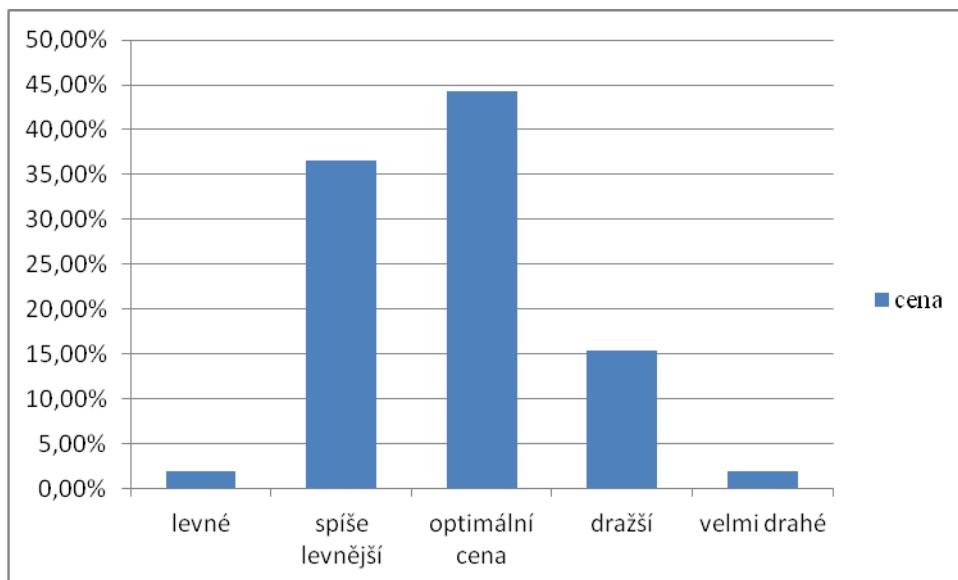
Analýza bude provedena na základě sekundárních dat získaných společností Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover. Společnost během roku 2010 udělala průzkum zákazníků, aby si ověřila, jaké je povědomí veřejnosti o pasivních domech a jejich přednostech. Výsledek této úvahy lze konstatovat z obr.13. Z průzkumu lze usoudit, že většina budoucích zákazníků se s tímto pojmem již setkala a zároveň velmi kladný vztah k těmto stavbám. Na základě těchto informací společnost nepochybovala o úspěch projektu. Lidé se čím dál více zajímají o energeticky úsporné domy, někteří je již vlastní či plánují jejich stavbu. Pouze 25% dotázaných o této možnosti neuvažuje. Jako důvod negativního postoje k pasivním stavbám respondenti nejčastěji vyplnili počáteční finanční náročnost. Cena pasivního domu je totiž o 5-8% vyšší než u domu standardního.



Obr. 13: Hodnocení povědomí veřejnosti o pasivních domech

Zdroj: interní dokumenty společnosti, zpracováno autorem

Cena projektu pasivního domu a především jak tuto cenu vnímají potenciální zákazníci společnosti, byla jedním z klíčových ukazatelů. Z následujícího grafu lze usoudit, že cena za projekt se většina veřejnosti zdá optimální za poskytnuté služby a komfort s tím spojený.

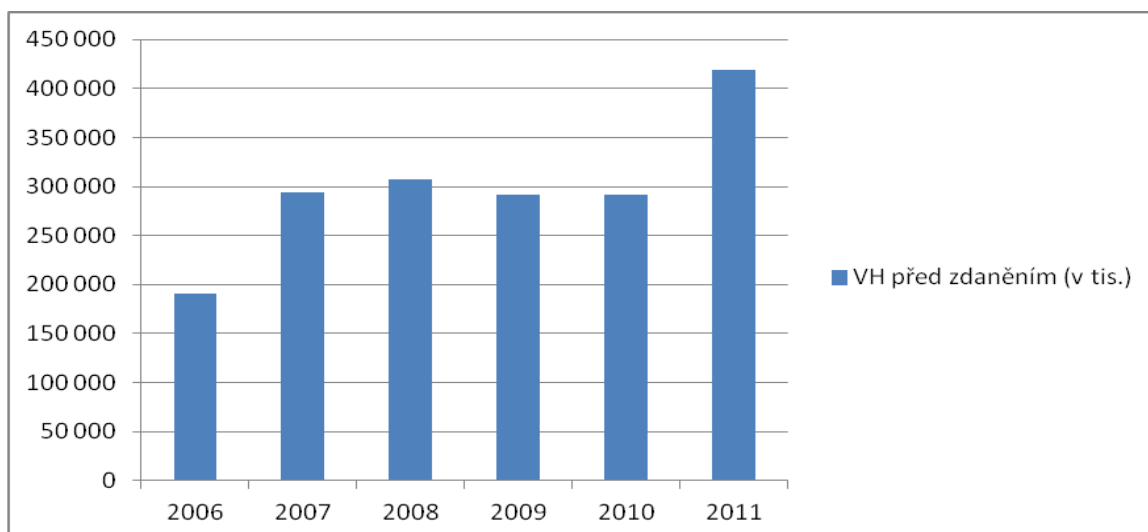


*Obr. 14: Hodnocení ceny projektu veřejností*

Zdroj: interní dokumenty společnosti, zpracováno autorem

Hlavní vize před začátkem spolupráce byla snaha o podporu image společnosti jako lídra na trhu, které přesvědčí zákazníky i ostatní společnosti o prospěšnosti spolupráce a otevře dveře novým možnostem jak se zviditelnit. Díky této image začne společnost více prodávat a může si i dovolit stanovit vyšší ceny za své produkty. Společnost tak nebude pouze volbou mezi jinými prodejci, ale jasnou volbou zákazníků i společností. Přesný počet prodaných projektů se ve výkazech společnosti neobjevuje. Firma zrealizovala kontakt s architekty, intenzivně na projektu spolupracovala, ale výsledek tj. projektovou dokumentaci lze zakoupit přímo u architekta s tím, že následné zateplovací materiály zákazník nekupuje přímo v sídle společnosti, ale přes prostředníky. Výsledek prodeje projektů se tedy společnosti odrazí ve výsledku hospodaření. Vývoj výsledků hospodaření společnosti v období 2006 – 2011 je shrnut do obr. 15.





*Obr. 15: Vývoj VH společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. v období 2006-2011*

Zdroj: interní dokumenty společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., zpracováno autorem

Při zpracovávání dat si nešlo nevšimnout, že společnost hospodářská krize výrazně nezasáhla. Sice se její výsledek hospodaření v roce 2009 snížil oproti roku předešlému a stejný trend si držela i v následujícím roce 2010, ale tento pokles nebyl výrazný. Velký skok VH, který můžeme sledovat v roce 2011, je způsoben fúzí se společností Rigips. Touto fúzí si společnost rozšířila portfolio o expandovaný polystyren. Pro závěry týkající se projektu lze konstatovat, že projekt přispěl k vyrovnaní propadu způsobeného hospodářskou krizí. I díky němu společnost citelně nezaznamenala ztráty či snížení poptávky po svých produktech a celkový útlum segmentu stavebnictví.

Co se týče produktů používaných na výstavbu pasivních domů, je rozdíl především v tloušťce zateplení budovy (viz obr. 12). Pro příklad lze uvést, že tloušťka izolace obvodové zdi u domu typické občanské výstavby 50. - 70. let je 6cm, kdežto u pasivních domů je tloušťka průměrně 30cm. Stejně tak pokud se jedná o tloušťku izolace střechy či podlahy, tam se taktéž pohybuje tloušťka izolace vyšší v řádech desítek cm. Díky počtu centimetrů se tak společnost rozšiřuje po trhu izolací nikoliv ve formě více postavených domů, či více kusů prodaných izolací, ale prostřednictvím více prodaných centimetrů, což se projevuje zejména je jejich finančních výsledcích.

Projektů pasivního domu bylo prodáno v řádu stovek a společnost sama považuje tuto spolupráci za velmi úspěšnou. Kromě ekonomického hlediska, které je v tomto případě velmi důležité, jelikož je to jedna z možností jak nahrazovat ztráty způsobené krizí, má tato spolupráce i marketingový význam. Nejdůležitější je zvýšení povědomí o společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover. Jak již bylo zmíněno, uvedení katalogu energeticky úsporných domů vedlo díky zájmu médií také ke zvýšení povědomí této spolupráce v rámci široké veřejnosti. Lze tedy konstatovat, že ekonomický i marketingový přínos projektu je pro společnost pouze kladný.

### **5.1.3 Návrh budoucí spolupráce pro společnost Isover**

Jak již bylo řečeno, tento koncept je odrazem spolupráce společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover s architekty a Centra pasivního domu. Díky přehlednému katalogu má budoucí stavitel možnost zakoupit si projektovou dokumentaci k vybranému domu. Katalog obsahuje obrázky domu, jeho popis, půdorysy, identifikační údaje, konstrukční a technická řešení, cenu projektové dokumentace, cenu hrubé stavby, cenu stavby domu na klíč i orientační náklady na vytápění. Tyto informace jsou uvedeny u každého projektu v katalogu.

Ačkoliv se jedná o velmi vyčerpávající informace, lze se domnívat, že by bylo velmi zajímavé oslovit na spolupráci ještě finanční společnost. Tato společnost by rozšířila služby konečnému zákazníkovi o finanční plán a návrh splátkového kalendáře. Zákazník by si tak mohl koupit projektovou dokumentaci, s čímž by dostal i finanční poradenství. Zástupce finanční společnosti by mu po analýze předal návrh jeho možností a zákazník by si vybral financování projektu přímo na míru. Nedílnou součástí by bylo i pojištění nemovitosti, domácnosti i samotného zákazníka v případě vážného úrazu či úmrtí a následnou neschopností splácet své závazky v podobě hypotéky. Pro společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover by to byla příležitost poskytnout svým zákazníkům ještě rozsáhlejší služby a zaručit jim tak větší komfort. Jelikož je bohužel obecná finanční gramotnost velmi nízká, mohlo by to zvýšit zájem veřejnosti, zpravidla i díky tomu, že by své finance svěřili do rukou odborníků, kteří jim mohou vyjednat u bank

a finančních institucí mnohem lepší a zajímavější podmínky. Tím by ušetřili čas a vyhnuli se byrokracii s tím spojené.

Společnost by mohla oslovit více finančně poradenských firem a posléze vybrat tu nejlepší a navázat s ní úzké pracovní vztahy. Výsledkem by tak byla spolupráce, která by prospěla všem zúčastněným stranám. A koneční zákazníci by byli vděční za péči, kterou díky spojením těchto stran získali.

## **5.2 Trendy v oblasti pasivních domů**

Tato podkapitola je podkladem pro tvrzení příznivé budoucnosti pasivních domů. Není zde pozitivní pouze jejich ekonomická úspornost, která dopadá na budoucího vlastníka nemovitosti, ale i ekologická nezávadnost, která dopadá na každého z nás. Otázkou životního prostředí a využívání obnovitelných zdrojů se začala zabývat i Evropská unie. Proto bude tato část zaměřena na představení směrnice o energetické náročnosti, certifikátu energetické náročnosti a popíši program Zelená úsporám. Všechny tyto kroky EU, jsou velkou příležitostí nejen pro občany, kteří si plánují postavit dům, ale především pro stavební firmy, kterým se otvírají nové možnosti spolupráce.

### **5.2.1 Směrnice o energetické náročnosti**

Tato směrnice byla dne 15. dubna 2010 schválena v prvním čtení Radou EU v souladu s dlouhodobými cíli EU snižování emisí a zlepšování efektivnosti. Evropský parlament schválil novou směrnici 18. května 2010. Směrnice o energetické náročnosti byla publikována v Úředním věstníku Evropské unie 18. června 2010 a její celý název zní Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/31/EU ze dne 19. května 2010 o energetické náročnosti budov. Směrnice vstoupila v platnost dne 8. července 2010.<sup>30</sup> Členské státy mají povinnost přijmout a zveřejnit právní předpisy pro dosažení souladu se směrnicí do 9. července 2012.

---

<sup>30</sup> EUR-lex: *SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2010/31/EU ze dne 19. května 2010 o energetické náročnosti budov*. [online]. [vid. 2012-03-08]. Dostupný z [www: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:153:0013:0035:CS:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:153:0013:0035:CS:PDF)

Cílem směrnice je povinnost států zajistit snižování spotřeby energie a využívání obnovitelných zdrojů. Státy jsou povinni navrhovat nové budovy s téměř nulovou spotřebou energie do 31. prosince 2020. Dále budovy nové či již využívané veřejnou správou státu navrhovat s téměř nulovou spotřebou energie nejpozději do 31. prosince 2018. Zmiňuje se nutnost zavedení systému certifikace energetické náročnosti budov. Nebo například zavedení nezávislých kontrolních systémů certifikátů energetické náročnosti a zpráv o inspekci otopných soustav a klimatizačních systémů. Směrnice bude implementována do národních právních řádů do 9. července 2012.

Jak již bylo potvrzeno několika odborníky z oboru, bude mít směrnice významný vliv na stavební průmysl v následujících dekádách. Jak uvedl i předseda představenstva České rady pro šetrné budovy: „Firmy, které se tím nezaobírají dnes, nebudou umět splnit nové parametry za nízkých nákladů.<sup>31</sup>“ První velký dopad na stavební a energetické normy budou stavební společnosti pociťovat už od roku 2013. V těchto dnech tedy Česká rada pro šetrné budovy ve společné komisi se zástupci ministerstva průmyslu a obchodu, ministerstva životního prostředí a Hospodářské komory ČR připravují nové normy odpovídající rozhodnutí Evropské unie.

Zajímavý náhled na věc má i ředitelka společnosti KPMG Blanka Dvořáková, která novou směrnicí EU okomentovala slovy: „*Očekávaná implementace evropské směrnice o energetických úsporách zrychlí trend směřující k ekologickému stavění. To, co bylo před pěti lety zářnou výjimkou a dnes je díky souvisejícím vyšším nákladům na stavby považováno spíše za nadstandard, se do konce dekády má díky legislativě stát standardem.*<sup>32</sup>“ Většina stavebních firem tedy spatřuje v nové směrnici svoji příležitost. Společnosti čekají nové normy, které pokud budou požadovat přílišné nároky na stavební společnosti, mohou mít naopak efekt ve zbrzdění stavebnictví. Proto je velmi důležité nastavit nové normy tak, aby investice, které stavební společnosti musí vynaložit, byly snesitelné.

---

<sup>31</sup> Finanční noviny: *Nová energetická směrnice podle firem změní české stavebnictví* [online]. [vid. 2012-03-08]. Dostupný z [www: http://www.financninoviny.cz/zpravy/nova-energeticka-smernice-podle-firem-zmeni-ceske-stavebnictvi/684804](http://www.financninoviny.cz/zpravy/nova-energeticka-smernice-podle-firem-zmeni-ceske-stavebnictvi/684804)

<sup>32</sup> Finanční noviny: *Nová energetická směrnice podle firem změní české stavebnictví* [online]. [vid. 2012-03-08]. Dostupný z [www: http://www.financninoviny.cz/zpravy/nova-energeticka-smernice-podle-firem-zmeni-ceske-stavebnictvi/684804](http://www.financninoviny.cz/zpravy/nova-energeticka-smernice-podle-firem-zmeni-ceske-stavebnictvi/684804)

Hlavní přínosy Směrnice o energetické náročnosti Evropská komise spatřuje v konečné úspoře energie o 5 – 6%, v celkovém snížení emisí o 4 – 5% či v nejdůležitějším aspektu pro stavební průmysl tj. ve vytvoření nových pracovních míst pro 280 tis. až 450 tis. zaměstnanců, kteří budou potřeba z hlediska vydávání energetických certifikátů a na pozicích inspektorů otopných a klimatizačních systémů.

### 5.2.2 Certifikát energetické náročnosti

Certifikát energetické náročnosti jsou členské státy povinny zavést. Musí obsahovat energetickou náročnost budovy, referenční hodnoty či informace o roční spotřebě energie, nebo procentuální podíl energie z obnovitelných zdrojů vzhledem k celkové spotřebě. Referenční hodnoty jsou požadavky na energetickou náročnost a umožňují vlastníkům budov porovnání a posouzení její energetické náročnosti.

Certifikát taktéž zahrnuje doporučení pro vlastníky budov na snížení energetické náročnosti, které je optimální vzhledem k nákladům. Vlastníkovi či nájemci taktéž mohou být poskytnuty informace o energetických auditech či pobídkách finanční povahy. Platnost certifikátu nesmí překročit období deseti let. V roce 2011 přijala Komise EU dobrovolný společný certifikační režim Evropské unie pro energetickou náročnost jiných než obytných budov. Členské státy byly vyzvány, aby tento režim uznávaly a používaly.

### 5.2.3 Program Zelená úsporám

Program Zelená úsporám se zaměřuje na podporu vytápění s využitím obnovitelných zdrojů energie, zároveň i na investice do energetických úspor. Hlavním znakem je podpora kvalitního zateplování rodinných i bytových domů, náhrada neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a efektivní tepelná čerpadla, instalace těchto zdrojů do nízkoenergetických novostaveb a výstavba pasivním energetickým standardu.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Zelená úsporám: *Popis programu* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www: http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/](http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/)

Finanční prostředky Česká republika získala prodejem emisních kreditů Kjótského protokolu o snižování emisí skleníkových plynů. Program Zelená úsporám je klasifikován do tří základních oblastí podpory (A, B, C), z nichž některé jsou dále rozčleněny do podoblastí a dvou doplňkových oblastí (D, E) viz tabulka níže.

Tab. 3: Členění programu Zelená úsporám

Kód oblasti podpory	Popis oblasti podpory
<b>A</b>	Oblast A – Úspory energie na vytápění
<b>A.1</b>	Podoblast A.1. – Celkové zateplení
<b>A.2</b>	Podoblast A.2 – Dílčí zateplení
<b>B</b>	Oblast B – Výstavba v pasivním energetickém standardu
<b>C</b>	Oblast C – Využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody
<b>C.1</b>	Podoblast C.1 – Výměna neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla
<b>C.2</b>	Podoblast C.2 – Instalace nízkoemisních zdrojů na biomasy a účinných tepelných čerpadel do nových obytných domů
<b>C.3</b>	Podoblast C.3 – Instalace solárně-termických systémů
<b>D</b>	Dotační bonus na vybrané kombinace opatření
<b>E</b>	Dotace na přípravu a realizaci podporovaných opatření v rámci Programu

Zdroj: Zelená úsporám: *Popis programu* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www: http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/](http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/), zpracováno autorem

Cílem projektu Zelená úsporám, který je zaštitěný Evropskou unií je snížení emisí CO<sub>2</sub> o 1,1 mil. tun, zvýšit úsporu tepla na vytápění několik miliard korun ročně, vytvoření 30 tisíc pracovních míst, zdokonalení podmínek bydlení pro 250 tisíc domácností, kterým bude schválena podpora, zvýšení výroby tepla z obnovitelných zdrojů o 3,7 PJ a snížení znečištění prachovými částicemi o 2,2 miliónů kg.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Zelená úsporám: *Popis programu* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www: http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/](http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/)

Investice do obnovitelných zdrojů se postupně v čase vrací. Pokud se tedy vlastník nemovitosti rozhodl investovat část peněz např. do koupě solárních kolektorů či dalších možností podporovaných tímto programem, sníží se jeho náklady na vytápění i přestože počáteční náklady mohou být vysoké. Důležité je zde zmínit i ekologické hledisko a příspěvek žadatele ke zlepšení životního prostředí.

O podporu z programu Zelená úsporám může zažádat každý oprávněný žadatel tj. vlastník či stavebník rodinných a bytových domů, kteří nemovitost poskytnou k bydlení další osobě nebo sami dům využívají:

- FO
- Společenství vlastníků bytových jednotek
- Bytová družstva
- Města a obce
- Podnikatelské subjekty, apod.<sup>35</sup>

Ke konci roku 2011 proplaceno 10,5 miliardy na tomto programu, což představuje zhruba 50 000 uspokojených žadatelů. A jak řekl ministr Chalupa: „ *Program se ocitá v mírném plusu, aktuálně disponuje cca 130 miliony korun. Ty budou použity dále v rámci programu Zelená úsporám, například i pro úspěšné žadatele z oblasti veřejných budov.*“<sup>36</sup> To, že je o program zájem lze odvodit i z počtu žádostí oproti stavu k 31. 12. 2010 vzrostl jejich počet o 23 200. Částka vyplacená v rámci programu zelená úsporám se od roku 2010 zvedla z původních 2 002 098 tis. na 8 601 327 tis.. Na základě těchto čísel lze potvrdit dřívější závěr o zvyšování obliby veřejnosti k energeticky úsporným budovám.

---

<sup>35</sup> Zelená úsporám: *Popis programu* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www: http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/](http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/)

<sup>36</sup> Zelená úsporám: *Čerpání v programu Zelená úsporám je v plusu, vyplaceno už bylo víc než 10,5 miliard* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www: http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1200/cerpani-v-programu-zelena-usporam](http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1200/cerpani-v-programu-zelena-usporam)

### **5.3 Výzvy a příležitosti stavebních firem**

Lze konstatovat, že v pasivních domech je velká budoucnost. To co bylo dříve spíše výjimkou a dozajista přáním všech ekologů, se začíná naplňovat. Stále častěji kolem sebe vidíme novostavby postavené na principu energeticky úsporných domů. Rekonstrukce starých domů či budov na této bázi již zdaleka také není pouze hudbou budoucnosti. Toto samozřejmě zaregistrovala řada stavebních firem, ale i architektů. Dnes můžete mít energeticky úsporný dům na klíč i energeticky úspornou žárovku. S přijetím nové směrnice Evropské unie se tak řadě firem otevírají nové příležitosti. Proto řada stávajících firem již přijala opatření, které jim v budoucnu může jen pomoci.

Jelikož se do roku 2018 mají všechny budovy veřejné správy změnit na energeticky úsporné, tak i výstavba nových budov pro tyto účely se bude přizpůsobovat těmto podmínkám. Výhodou společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ, a.s., Divize Isover je bezesporu náskok, který mají před ostatními stavebními společnostmi.



## **Závěr**

Cílem práce byl náhled do problematiky podnikání ve stavebnictví a to i v mezinárodním měřítku. Proto se teoretická rešerše věnuje i možnostem vstupu na mezinárodní trhy. Také byly shromážděny poznatky o marketingových možnostech zviditelnění výrobků. Toho všechno bylo využito při popisu výrobních, obchodních a marketingových aktivit vybrané silné mezinárodní firmy z oblasti izolačních stavebních materiálů. Dále byl podroben detailnímu rozboru projekt pasivního domu této společnosti. Na základě zjištěných faktů byla provedena analýza výsledků výhodnosti projektu pro společnost, navržena firmě možnost spolupráce s další společností, tentokrát finanční, která by ještě více zatraktivnila tento projekt pro veřejnost a též nastíněn budoucí vývoj stavebního sektoru.

Společnost Isover (dříve Orsil) se pohybuje na trhu izolačních materiálů z minerálních, čedičových i skleněných vláken již od roku 1936. Od 1. 1. 1996 je Isover součástí známého koncernu Saint-Gobain. Francouzská společnost vstoupila na český trh fúzí s firmou Isover tj. kapitálově náročným vstupem. V teoretické části textu je popsána i oblast marketingové komunikace. Společnost Saint-Gobain Construction Products a.s., Divize Isover má velmi zajímavé marketingové strategie, které jsou posléze v praktické části popsány. Nejpodrobněji je potom v závěru práce rozebrán koncept pasivního domu, který si firma vybrala jako jeden z komunikačních nástrojů.

Stavební odvětví prošlo stejně jako jiné sektory hospodářskou krizí, která se projevila nejen v poklesu zájmu veřejnosti o tyto služby, ale především také v poklesu zaměstnanosti v tomto oboru. Stavebnictví má významný vliv na zaměstnanost i daňové příjmy v české ekonomice. Třetí kapitola je zaměřena na hodnocení vývoje a prognózy sektoru stavebnictví, představení třech možných variant strategie vlády tj. prokrizovou, pasivní a restriktivní variantu. Zaměřena je i na stručný popis krize a na grafické porovnání růstu objemu úvěrů a úrokové míry za posledních deset let.

Praktická část práce se zaměřuje již na společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover. Nejdříve byla představena její mateřská společnost Saint-Gobain, která je jedničkou ve svém oboru a doba jejího vzniku se datuje až do dob Ludvíka XIV. a

následovně autor přešel k popisu její dceřinné společnosti Isover, která má své sídlo v Častolovicích. Byla provedena SWOT analýza podniku, popsána jeho organizační struktura a oddělení společnosti. Závěr této kapitoly byl ponechán marketingovým aktivitám, kterým je diplomové práci dáván stěžejní význam.

Poslední kapitola již mapuje projekt pasivního domu, který je výsledkem spolupráce společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover, architektů a Centra pasivního domu. Projekt je zanalyzován a výsledky přehledně vystihnuty graficky. Zájem byl upřen především na finanční a marketingový význam tohoto projektu pro společnost. Na základě výsledků i samotných autorů projektu společnosti Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover je upřednostněn marketingový význam spolupráce, především snaha o vytvoření image lídra na trhu, který se navíc chová ekologicky. Ale ani finanční hledisko nemůže být opomenuto. Spočívá především v tloušťce izolace, která je od typické občanské výstavby 50. - 70. let zhruba o 25cm silnější. Díky počtu centimetrů se tak společnost rozšiřuje po trhu izolací, což se projevuje zejména na jejich finančních výsledcích.

Dalším bodem poslední kapitoly je návrh spolupráce, který by mohl způsobit růst zájmu o projekty pasivních domů. Jde o přizvání finanční společnosti ke spolupráci, což by doplnilo portfolio, které bude firma Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Divize Isover poskytovat konečným zákazníkům v podobě podpory finančního poradenství spojeným s každou stavbou. Zákazník by tak mohl dostat vypracovaný kompletní plán jeho stavby „ušitý na míru“.

Pod pojmem kompletní plán stavby zákazníka si lze představit nejen technické informace týkající se samotného projektu včetně informací o půdorysu domu, identifikačních údajů, konstrukčních a technických řešení, cenu projektové dokumentace, cenu hrubé stavby či orientační náklady na vytápění, ale i údaje týkající se financování celého projektu v podobě finančního plánu a návrhu splátkového kalendáře.

V práci je také popsána prognóza budoucího vývoje obliby resp. potřeby pasivních domů. Z tohoto důvodu jsou zmíněny realie jako Směrnice o energetické náročnosti nebo projekt

Evropské unie Zelená úsporám. Především důležitost Směrnice energetické náročnosti je určujícím prvkem pro vývoj pasivních domů v celé Evropské unii. Cílem této směrnice, která vstoupila v platnost dne 8. července 2010, je povinnost států zajistit snižování spotřeby energie a využívání obnovitelných zdrojů. Státy jsou proto zavázány navrhnout budovy s téměř nulovou spotřebou energie do 31. prosince 2020 a dále budovy využívané veřejnou správou států navrhnout do 31. prosince 2018. Proto lze konstatovat, že téma pasivních a nízkoenergetických domů již není hudbou budoucnosti, ale realita. Stavební společnosti, které jsou dobře připraveny, mohou tak nejen zvýšit své zisky, ale mít i velký náskok před konkurencí.

## Seznam použité literatury

### Seznam citované literatury

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KOHOUT, P. *Finance po krizi – Evropa na cestě do neznáma*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 328 s. ISBN 978-80-247-4019-5.

MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-2986-2.

MALÝ, J. *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 256 s. ISBN 80-7179-320-5.

PELSMACKER DE P.; GEUENS M.; BERGH VAN DEN J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

PREGIZER, D. *Zásady pro stavbu pasivního domu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2431-7.

PŘIKRYLOVÁ, J; JAHODOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEKNIČKA, P.; PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

## **Bibliografie**

GOODERHAM, Paul N. - Nordhaug, Odd. *International management :cross-boundary challenges*. 1st ed. Malden : Blackwell, 2003. xiii, 473. ISBN 0-631-23341-5.

KOHOUT, P. Dramata a frašky ekonomie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 179 s. ISBN 978-80-87053-65-2.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

SAUNDERS, J.; KOTLER, P.; ARMSTRONG G., WONG, V. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

## **Internetové zdroje**

Delloite: *Vývoj stavebnictví 2012* [online]. [vid. 2012-02-20]. Dostupný z [www: <http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj\\_stavebnictvi\\_do\\_roku\\_2012\\_101021.pdf>](http://www.deloitte.com/assets/DcomCzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf) .

MEDIARESEARCH. TZ Admosphere: *Objem ročních internetových reklamních investic zůstává stále za televizí a tiskem* [online]. [vid. 2011-12-08]. Dostupný z [www: <http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-a-admosphere-objemrocnych-internetovych-reklamnich-investic-zustava-stale-za-televizi-a-tiskem>](http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-a-admosphere-objemrocnych-internetovych-reklamnich-investic-zustava-stale-za-televizi-a-tiskem).

Patria.cz: *Hypoteční trh v ČR loni vzrostl o 40 % na 117 miliard korun. Letos má ustoupit*. [online]. [vid. 2012-02-22]. Dostupný z [www: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1986205/hypotecni-trh-v-cr-loni-vzrostl-o-40-na-117-miliard-korun-letos-ma-ustoupit.html>](http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1986205/hypotecni-trh-v-cr-loni-vzrostl-o-40-na-117-miliard-korun-letos-ma-ustoupit.html).

Pasivní domy: *Definice, rozdělení podle energetické náročnosti*. [online]. [vid. 2012-02-24]. Dostupný z [www:<http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html?chapter=definice-rozdeleni-podle-energeticke-narocnosti>](http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html?chapter=definice-rozdeleni-podle-energeticke-narocnosti).

Pasivní domy: *Definice, rozdělení podle energetické náročnosti*. [online]. [vid. 2012-02-24]. Dostupný z [www< http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html?chapter=soucasny-vyvoj-v-evrope>](http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html?chapter=soucasny-vyvoj-v-evrope).

REALITY Aktuálně. cz: *V Praze jsou k mání tisíce nových bytů. Nikdo je nechce*. [online]. [vid. 2012-02-22]. Dostupný z [www:<http://reality.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=713454>](http://reality.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=713454).

Saint-Gobain: *Our history*. [online]. [vid. 2012-02-23]. Dostupný z [www:<http://www.saint-gobain.com/>](http://www.saint-gobain.com/).

Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR: *Index stavební produkce – mezinárodní porovnání* [online] [vid. 2012-02-22] Dostupný z [www:<http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2012/Statistika-GRAF-MEZINARODNI.pdf>](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2012/Statistika-GRAF-MEZINARODNI.pdf).

Vláda České republiky: *Rozlišení veřejných zakázek* [online]. [vid. 2012-02-17]. Dostupný z [www:< http://www.vlada.cz/cz/ppov/ekonomicka-rada/dokumenty/nerv-boj-proti-korupci--84722>](http://www.vlada.cz/cz/ppov/ekonomicka-rada/dokumenty/nerv-boj-proti-korupci--84722).

EUR-lex: *SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2010/31/EU ze dne 19. května 2010 o energetické náročnosti budov*. [online]. [vid. 2012-03-08]. Dostupný z [www:<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:153:0013:0035:CS:PDF>](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:153:0013:0035:CS:PDF).

Finanční noviny: *Nová energetická směrnice podle firem změní české stavebnictví* [online]. [vid. 2012-03-08]. Dostupný z [www:< http://www.financninoviny.cz/zpravy/nova-energeticka-smernice-podle-firem-zmeni-ceske-stavebnictvi/684804 >](http://www.financninoviny.cz/zpravy/nova-energeticka-smernice-podle-firem-zmeni-ceske-stavebnictvi/684804)

Zelená úsporám: *Popis programu* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www:<http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>](http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/)

Zelená úsporám: *Čerpání v programu Zelená úsporám je v plusu, vyplaceno už bylo víc než 10,5 miliard* [online]. [vid. 2012-03-26]. Dostupný z [www:<http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1200/cerpani-v-programu-zelena-usporam>](http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1200/cerpani-v-programu-zelena-usporam)

Vláda ČESKÉ REPUBLIKY: *Premiér: Hospodářskému růstu pomůže větší konkurenceschopnost zboží a služeb* [online]. [vid. 2012-04-12]. Dostupný z [www:<http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/vyznamne-projevy/premier-hospodarskemu-rustu-pomuze-vetsi-konkurenceschopnost-zbozi-a-sluzeb-93544/>](http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/vyznamne-projevy/premier-hospodarskemu-rustu-pomuze-vetsi-konkurenceschopnost-zbozi-a-sluzeb-93544/).

## **Zákony a směrnice**

Česko. *Obchodní zákoník a další zákony*. Zákon č. 513/1991 Sb. Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích. Díl XI: Smlouva komisionářská §577-590. Praha: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-888-1.

Česko. *Obchodní zákoník a další zákony*. Zákon č. 513/1991 Sb. Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích. Díl X: Smlouva mandátní §566-576. Praha: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-888-1.

Česko. *Obchodní zákoník a další zákony*. Zákon č. 513/1991 Sb. Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích. Díl VI: Licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví §508-515. Praha: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-888-1.

Česko. Zákon č. 137/2006 ze dne 7. března 2006 o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 47. s. 1650. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [<http://www.portal-vz.cz/getdoc/ed78c9be-f267-46d3-81b6-84c511f7ff77/Uplne-zneni-zakona-c--137-2006-Sb---o-verejnyc-\(1\)>](http://www.portal-vz.cz/getdoc/ed78c9be-f267-46d3-81b6-84c511f7ff77/Uplne-zneni-zakona-c--137-2006-Sb---o-verejnyc-(1)>)

## **Seznam příloh**

Příloha A – Vybraný projekt pasivního domu z katalogu Pasivních domů



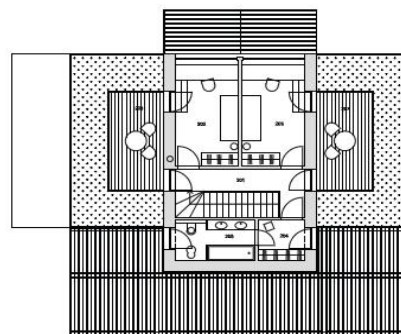
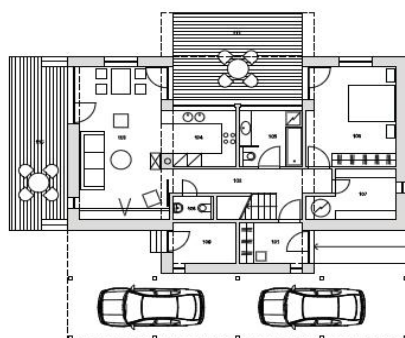
## Příloha A: Vybraný projekt pasivního domu z katalogu Pasivních domů



### Pasivní zděný rodinný dům Dolní Břežany

#### STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA STAVBY

■ Novostavba rodinného domu v pasivním energetickém standardu je navržena v rámci obytné skupiny v obci poblíž Prahy. Dispoziční řešení o velikosti 4+1 reaguje na nepříznivé regulační podmínky dané lokality, závazné uliční čáry. Jednoduchá symetrická kompozice dvou kvádrů na sebe uložených se zelenými střechami je typická pro malý kompaktní energeticky úsporný dům a rukopis architekta. Fasády ve světlé omítce oživují dřevěné deskové obklady a popínává zeleně.



101	ZÁDVEŘÍ	5,35
102	HALA	9,30
103	OBYTNÝ PROSTOR	26,23
104	KUCHYŇ	7,80

105	KOUPELNA	6,89
106	LOŽNICE	17,22
107	TECHNICKÁ MÍSTNOST	7,34
108	WC	1,83

109	SKLAD	5,17
110	TERASA	19,49
111	TERASA	22,68

201	HALA	9,02
202	POKOJ	12,90
203	POKOJ	12,90
204	ŠATNA	4,05

205	KOUPELNA	6,48
206	TERASA	11,49
207	TERASA	11,49

uvedené hodnoty jsou v m<sup>2</sup>



## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE STAVBY

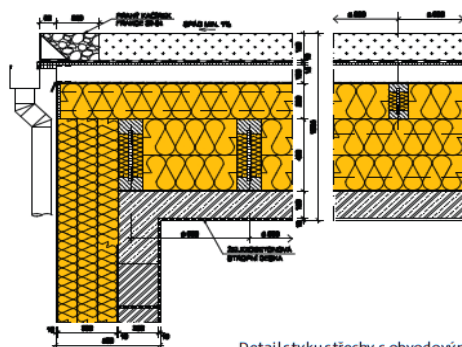
- **Název stavby:** Pasivní zděný rodinný dům Dolní Břežany
- **Autoři projektu:** Ing. arch. Josef Smola
- **Zastavěná plocha:** 124 m<sup>2</sup>
- **Užitná/vytápěná plocha:** 143 m<sup>2</sup>/129,6 m<sup>2</sup>
- **Obestavěný prostor:** 749 m<sup>3</sup>
- **Náklady stavby:** 5,2 mil. Kč
- **Měrná potřeba tepla na vytápění:**  
15,0 kWh/m<sup>2</sup>/rok, 16,7 kWh/m<sup>2</sup>/rok dle MCH Designer
- **Orientační náklady na vytápění:** 5 400,- Kč/rok

## KONSTRUKČNÍ ŘEŠENÍ

- **Základy a spodní stavba:**  
základové pásy z prostého betonu spojené tenkou deskou uloženou na hutněném štěrpkovém podsypu
- **Svislé nosné a dělicí konstrukce:**  
systémové, vyzdění/lepené z vápenopískových bloků a tvarovek, obvodové stěny tl. 200 mm, vnitřní nosné stěny tl. 175 mm, příčky 150 mm
- **Stropní konstrukce:** železobetonová deska
- **Nosná konstrukce střechy:** železobetonová deska
- **Schodiště:** železobetonové
- **Výplně otvorů:** dřevěná okna s izolačními trojskly
- **Výplně izolace:**  
obvodový plášť: EPS – F šedý polystyrén, střecha: minerální vlna

## TECHNICKÁ ŘEŠENÍ

- **Hlavní zdroj energie:**  
solární panely a integrovaný zásobník tepla 900 l
- **Doplňkový zdroj(e) energie:**  
krbová kamna v obytné místnosti
- **Vytápěcí systém:**  
teplovzdušné vytápění s rekuperací a předehřevem větracího vzduchu v zemním výměníku
- **Způsob větrání a výměny vzduchu:**  
mechanické
- **Řešení letního přehřívání budovy:**  
klimatizace není navržena, přehřívání je zamezeno kombinací vnějších stínících žaluzií, letního předchlazení větracího vzduchu v zemním výměníku a slunolamem



Detail styku střechy s obvodovým pláštěm.

## SKLADBY KONSTRUKCÍ

### PODLAHA NA TERÉNU:

- skladba čisté podlahy, (podle druhu místnosti do 20 mm)
- dilatovaná cementová mazanina 50 mm, výztuž kari sítí 100/100/6 mm
- pojistná hydroizolace
- tepelná izolace 300 mm, EPS – T350, prostor pro kanálky VZT
- hydroizolace proti radonu a tlakové vodě
- podkladní beton, C 20/25, 150 mm výztužený kari sítí 100/100/6 mm
- hutněný podsyp 150 mm štěrpkopisku

### SKLADBA OBVODOVÉHO PLÁŠTĚ:

- vnitřní omítka + malba 10 mm
- zdivo z vápenopískových bloků 200/248/248 mm, lepené
- vyrovnávací omítka 10 mm, (podle kvality provedení podkladu)
- tepelná izolace 300 mm, EPS – F šedý polystyrén
- lepidlo, tmel, perlínka, stěrková probarvená omítka 10 mm

### SKLADBA STŘEŠNÍHO PLÁŠTĚ:

- extenzivní zatravněná střecha 150 mm, (systémová skladba sestávající z předpěstovaného koberce z bylin, skalniček a stepních soliterů, akumulární a substrátové vrstvy a drenážní vrstvy a ochranné fólie proti prorůstání kořínků), po obvodě obsyp pásem 300 mm širokým z praného kačírku frakce 32 – 64 mm.
- ochranná a separační vrstva, 2x netex, přesahy spár vystřídané, minimální šířka přesahu je 500 mm
- hydroizolace, kaučuková fólie 10 mm
- záklop OSB tl. 15 mm, P+D, spád min. 1% ke kraji střechy
- hoblované distanční profily 60/100 mm, provětrávaná mezera do líce římsy střechy po vnějším obvodě, mřížka proti hmyzu, jištěníá přítlakem
- pojistná hydroizolace = univerzální difúzní fólie, například typu Tyvek
- tepelná izolace = minerální desky, 200 mm kontaktně mezi nosníky I – Steico s izolovanými stojinami
- tepelná izolace = minerální desky, 400 mm kontaktně mezi nosníky I – Steico s izolovanými stojinami
- parotěsná zábrana
- železobetonová stropní deska, C 25/30, 150 mm
- vnitřní omítka + malba 10 mm



**Ing. arch. Josef Smola (\*1958)** - nezávislý architekt, má svůj atelier se širokým záběrem profesních zájmů. Dlouhodobě se věnuje problematice bydlení, individuálním návrhům domů, včetně tvorby interiérů a designu. Zabývá se rovněž poradenstvím v oboru stavebnictví a stavebního práva. Při řadě realizací podle vlastních projektů, v člancích vtisku, v televizi a přednáškovou činností popularizuje aspekty úsporného bydlení, nízkoenergetických staveb, zejména moderních dřevostaveb. Je zakládajícím členem Centra pasivního domu.

■ kadet.kadet@volny.cz

PROJEKTY / VIZUALIZACE / REALIZACE

83